

研究ノート

ふだん着の経営学 ―新しい経営学入門― (その1)

柳 川 高 行

Enterprise Management and Corporate Strategy in Daily Perspectives
— An Invitation to the Enterprise, Management, Strangy & Organization —
(No.1)

Takayuki Yanagawa

はじめに 一本研究の狙い

経営学を学生に教えるようになってから早いものでもう19年目を迎えた。経営学を初めて学ぶ新入生を教えていて、いつも難しいと感じることは、企業内部で働いた経験を原則として持たない20歳前の若者に対し、企業現象を説明する専門用語をどのように納得して理解してもらうのかという問題である。より率直に言えば、企業、管理、経営、戦略等の言葉の意味内容を「なるほどそういうことなのかと、ハタとひざを打って腑に落ちる」という実感を伴って理解してもらえるのにはどうしたらよいのかという問題に終始悩まされてきた。

他方において、数多く刊行されている経営学入門や経営学総論の教科書類は、経営学の問題群毎ごとに専門用語と学説とを紹介しているような本が多く、学生の自学自習の教本としては一般的に説明が不十分かつ不親切であるばかりでなく、「経営学の現実分析の面白さ」をほとんど感じさせることに成功していないという傾向が見られる。教室で何度か使っては見たが、筆者の能力不足もあるのだろうが、率直に言って「使いづらい」という感想を持った。1人か2人の著者が書いた本の中には、個性的で大変良い本も出ていて、『ゼミナール経営学入門』（加護野忠男・伊丹敬之、日本経済新聞社）はその代表的名著であるが、初心者にとっては「歯ごたえ」がありすぎると思われる。特に大学を異にする5～6人以上の教員が分担執筆している教科書には、コーディネーターが十分な相互調整を行なっている例外的な良心的ケースを除けば、各自が好き勝手なことを書いた、文字通り玉石混淆の金儲けの為に書いたとしか思えないような本が多過ぎるというのが筆者の実感である。日本の経営学界においても、もう少しわかり易く、知的に面白い教科書を書く努力がなされるべきであろうと常日頃感じてきた。

以上の2つの理由から、筆者は自分で教材の全てを手作りして、自分の十二分に熟知している内容のみで講義をしようという野心に取りつかれて教壇に立ち続けてきた。まず第1に、大学生が「消費者」としての日常生活にお

いてよく知っていると思われる、「身近で」、「なじみ」のある「具体的」事例を取り上げるよう努力した。第2に、リーダーシップやモチベーション、企業文化等の専門用語を「納得して」理解してもらうために、学生の家庭生活や学校生活という自らの実体験を素材にして（教室のリーダーシップ、学習へのモチベーション、家風や学校文化等）、概念をイメージ化してもらう「体験を素材とした学習」を教室において試みてきた。従って筆者の講義は、日常生活から観察可能な事例中心の「ケース・スタディ型講義」に必然的にならざるをえなかった。

筆者は決して筆者の講義方法のみが唯一最善の教育方法であると自惚れている者ではないし、これ以外の方法はある得ないと独善に陥っている訳でもないが、筆者にとっては最も楽しい講義方法であり、受講生の反応もかなり良いという感触を得てきている。私は、教室という場が、教員と学生とが共に happy になる（これだけなら講義を半分くらいの時間で切り上げるという安易な方法がありうるが）と同時に互いが知的に大きく成長できるような collective win game の場と化す為には、学生の知的満足度が高くなるとともに教員自らが講義していて最も楽しいという状況が必要であると思っている。

これまでの経営学教授法には、学習者に対して襟を正し背筋をぴんと伸ばし己を空しうして畏まって講義を聞くことと、本を読むこととを要求するような「フォーマルな学習」を要求し過ぎる傾向が見られたと私は思う。経営学の研究と教育とを生涯の仕事としている私にとり経営学は「徒や疎か」にするべきものではなく「真剣に」「命がけで」取り組むべきものであり、そのように生きて来たつもりである。私の妻が私を「コンビニエンス亭主」とジョークを言う程、私は年中無休に近い状態で、毎年7～8編の論文・研究ノートを書き、学会報告も行なってきた。しかしながら学生にとって経営学は、卒業資格獲得の為の単位を修得する科目群のひとつに過ぎず、誤解を恐れずに敢て言えば「たかが経営学」に過ぎない。彼らに「有難い経営学の話

であるぞ。うやうやしく畏まって拝聴せよ。」というスタイルは、経営学研究者を目指す学生に対しては要求できるが、大多数のごく普通の大学生には別な対処法が必要だと思われる。

上で述べたような「フォーマルな正統的経営学学習方法」に対して、安楽椅子にゆったりと腰を下ろし、コーヒーを片手に、あるいはタバコをくゆらせながら、もう少し気軽に学習するような経営学で、しかも「カジュアルな学習」のゆるされる経営学が、もう一方で存在しても良いのではないかと私は次第に考えるようになってきた。私自身も正直に告白すると、疲れた時はソファに横になって経営学の古典的名著を繙く時が結構あるし、おにぎり片手に読む時さえあるのだ。本研究は、以上のような構想の元に、1997年4月18日から始めた経営学部必修科目「経営学」の講義で①主に1年次生という初心者を中心受講生層として設定し、②経営学の知的面白さを知りたいということと、経営学の他の科目への道案内をして欲しいということを受講生ニーズとして設定し、③講義者の独自能力として、柳川にオリジナルな話を作る能力^(付1)と、分かりやすく伝えるコミュニケーション能力とを考え、以上の3点を「教育ドメイン」^(付2)の内容として話してきたことの一部分であり、将来出版したいと考えている『ふだん着の経営学 一新しい経営学入門』の草稿の一部をなすものである。

本稿をその一部としている筆者の『新しい経営学入門』における「新しさ」とは次のものである。

① 用いられる概念と理論の新しさ

「製品ドメイン」や「ストア・ドメイン」、「経営理念の制度化」、「経営戦略の制度化」、「統合的リーダーシップ」等の筆者創案の経営戦略論における理論的概念を用いて個別企業の事例分析が行なわれていること。

② 理論や概念の説明方法の新しさ

理論や概念を「孤立的に」、他の理論や概念と切りはなして一つずつ「カプセル標本」のように説明するのではなく、相関連するものが「概念集合」として取り上げられるとともに、常にある企業行為の現実在即して

説明する形で理論と概念とが導入されている。概念と理論には、説明すべき企業現象と常に「ペアを組んで」「現実への適用」形態でその導入がなされる。

③ ケース分析という新しさ

日本と外国の具体的企業を取り上げ、そのケース分析叙述が全体の主流を成している。ケース分析は、学生の「身近で」「よく知っている」ということで「関心を持って」聞いてもらえるというメリットと、概念や理論を現実に応用する際の、「具体的応用の場」を提供するというもうひとつメリットを持っている。

④ 論述の配列と記述面での新しさ

まず「講義エッセンス」を示し、次に「キーワード」を配列し、最後に「具体的論述」を導き、具体的論述の中のキーワードはゴシックで記述した。そしてその後に「より進んだ学習の為に」というAdvancedな章を設けた。

⑤ 受講者の実体験や日常生活を重視しているという新しさ

経営学の概念と理論を「分かりやすくかつ納得して」学生に理解してもらう為に、彼らの経験してきたこと、日常生活の中に普遍的に見られる現象を利用することが意識的に行なわれる。例えば、学生生活を素材に人間関係論の説明を導入したり、中学生の服装や言葉から学校文化を説明し、組織文化を理解させること、が目指されている。

⑥ 自学自習が本当にできるという新しさ

本書の各章は、相互に関連しているが、それぞれを、独立に学習可能なまとまりを持たせてあり、そのまとまりのある「クローズドな知識」の理解に必要な概念は全て「キーワード」として説明が与えられている。

本研究で取り上げていく内容は、気軽に学習できるカジュアルな装いの経営学を目指し、日常生活の実体験を手がかりにした分かり易い、説明が試みられ、経営学の分析的な面白さを十分に伝えようと努力したが、その理論的内容は高水準を維持し、いくつかの概念や理論の作り替えと新規開発が試

みられ、多くの発見事実に満ちたオリジナリティーにあふれているという「ささやかな自負」を筆者は有している。⁽⁴³⁾ 経営学の入門書の草稿の一部ではあるが、オリジナリティーの高い研究内容を有しているという点に鑑みて、本研究は研究ノートと称する資格があると筆者は考えている。本研究を研究ノートとする所以である。

第 1 章：企業管理論としての経営学

講義エッセンス：

- ① 経営学は人・物・金・情報という 4 つの M（経営資源）を最も能率的に組合わせて、営利的商品生産活動を行なう為の事前の計画と、実際の商品生産活動を計画通りにコントロールすることである
- ② 営利的商品生産活動を事業（business）と呼び、単一の事業か複数の事業を行なう主体のことを企業（enterprise）と呼ぶ。企業による営利的商品生産活動の計画とコントロールを管理（management）と呼ぶ。企業において管理活動にあたる人を「経営者（top management）」、「管理者（manager）」と呼ぶ。
- ③ 企業における経営者と管理者の管理活動を研究する学問が、企業管理論（business management）としての経営学である。

第1節 菜の花と経営学 ―経営学の研究対象は

営利的商品生産活動である―

キーワード 財 (goods)、物とサービス、営利的商品生産

それではこれから第1回目の話を始めていきたいと思います。

経営学部の経営と言う言葉は英語で申しますとビジネスマネジメント (business management)、及びビジネスアドミニストレーション (business administration) と言う英語が使われます。このマネジメントを私達は経営と言っています。最初に経営学部とはいったい何を中心的に自分たちの勉強の対象にするのだろうか？その研究対象、学問の対象、オブジェクトの問題を、最初にお話したいと思います。そこでキーワードを3つ書きます。一つ目は財ですね。英語で言うと goods ですね。良いという good と言う形容詞に s をつけて名詞にして goods と言います。これを日本語で財と言います。要するにお金を払って買いたいモノが財。これが goods です。それから物とサービス、用いて役に立つ形のないモノが用役と言われ英語でサービスと訳します。このように、かたちのない財を特にサービスと言います。床屋に行ったら髪をカットしてもらって。東京ディズニーランドで1日遊ぶ。あれはサービスを買っているのです。それを用役と言っている。これはこちらで言う商品の1種となる。これはあとで説明します。三つ目のキーワードは営利的商品生産。これがこれからお話していく第一番目のポイントになってまいります。

それでは「菜の花と経営学」という話をまずしましょう。

私は今、小山に住んで8年目になります。以前は埼玉の久喜に住んでいて、そちらから電車で大学に通っていました。独身時代は日曜日も大学に出てきて勉強していましたが、今はマイホームパパになりました。基本的に自宅の台所で仕事をしておりまして目の片隅で子供を見ながら仕事をやっています。むかしは久喜から小山に通ってくると当然、途中で電車の窓から、いろんなものが見えます。春になりますと4月のちょうど今頃になりますと、新

入生に最初の経営学の話をしました。初心者に経営学の話をするのは最も難しい。専門家同志だったら何の説明もなしにいろいろな話ができますけれども、初心者に経営学の面白さを分かってもらうのは非常に大変なことです。ましてやわくわくするような興奮を与えるのは大変難しい。東京ディズニーランドと比べたらはるかに私は不利な条件を背負ってやっているのだと思います。窓から景色を見ているときに、今は家が立ち並ぶようになりましたが、昔は田園風景が続いておりまして、田園風景とは農村地帯で、要するに畑と田んぼがずっと続いていました。窓からボーっと見ていますと、いろんな畑に、今の時期は菜の花がワーっと広がってジュータンをひいたような形になっているのがよく見えました。菜の花を見ながらある時、菜の花を使って経営学入門の話をしてみたいと考えました。その当時は短大で女の子達を教えていましたからむくつけき男はいませんでしたので花の話をして違和感はありませんでした。でも今はちょっと恥ずかしいですね。菜の花の話は大学ではずっとしていなかったけれどまた1年生にやってみようと思います。^(注4) 菜の花を私達は何げなく見ているけれど菜の花は誰が見ても同じように見えますけれど、ところが違うんですね。人間というのを対象にした時でも心理学というのと、医学とでは人間の見方が違うわけです。医学は、どうやって病気を治すのかということで人間を見、どういう薬が効くかを考える。心理学は、そうではなく人間の心の動きを見る。社会学という学問は、人間をどう見るのだろうか、社会学は集団の中で人間がどういう行動するかを見る。ですから同じ人間を見るのでも体育の先生が人間を見る時と生物学の先生が人間を見る時と脳の研究が見る時、医学の研究者が見る時とでは見方が全然違うのです。同じように菜の花も人によって全然見え方が違う。そうすると経営学を飯のタネにしている、職業としている私は菜の花をどう見るのだろうかという話を次にしてみたいと思います。菜の花というのは最初に当然着目するのは、菜の花で生活している人達ですから農家の人達が菜の花を見る時、農家の人達にとって菜の花というのは何なのかと言うとそれはすごく大事な作物になる。それを育てて誰かに売ってを考えて菜の花は作られて

いるわけです。でももし私が経営学を勉強していなければそういうことは全然頭に浮かばなく菜の花を見て私は一句、俳句を作っていたかもしれない。同じように山村暮鳥という詩人はひらがなでいちめんのなのはなという詩をダーっと50行位並べた詩を作った。いちめんのなのはな…とひらがなでダーっと書いた。そのような詩で山村暮鳥さんはずーっと広がるその菜の花畑を、ひらがなを並べることでイメージ化したかった。ずーっと広がる菜の花畑をいちめんのなのはなとひらがなを続けることによって視覚的に語ろうとしたわけです、その時は、山村暮鳥さんにとっては菜の花は詩をつくる時の素材だった。あー美しいな。その美しさを何とか言葉に表わしたい。彼にとっては菜の花はビューテフルな美の対象であった。ところが農家の人達はそれを作ってお金に替えて子供に長ぐつをいやブーツを買ってあげるための商品なのです。私が菜の花をどう見るかというところでは消費者として菜の花を花屋さんに買いにいった、そして菜の花の辛し和えを食品スーパーで買って、菜種油を食品スーパーで買って、そしてホームセンターで菜種カスを肥料として買ってくるわけです。そういう形で私は菜の花を消費をするのですが私は同時に経営学者ですからただ消費するだけではない。私は菜の花を見ていたい誰がそれをどんな風に作っているのか、そういう風に考えているわけです。いったいどんな風に菜の花は農家の人の手を離れて私のうちの食卓に乗るのだろうか。そういうことを私は考えているわけです。そうすると同じ菜の花を見て詩人はそれを美しいモノと感動して詩をつくる。私はどうやって作って金儲けをしているのかをひたすら考える。金儲けと言うとちょっと卑しいことに聞こえるかもしれませんが、これはこれで大変面白い仕事なんです。なぜ少年ジャンプはあんなに面白いのだろうか、売れるのだろうか。面白いという事実よりも私はなぜ売れるのかに関心がいくのです。どうしてサンデーとマガジンを引き離して売れるのだろうか。どうして任天堂64は売れなかったのだろうか。ソニーコンピュータテインメントが後から市場に入ってきて一挙にシェアをあれだけとったのはどうしてなんだろうか。私はいろんなものを見た時なぜこうなったんだろうかということを考えていくわけ

です。ですから菜の花というのは私にとってどういう風に見られるかというのはそれはお金を出して誰かが買いたいという財とかgoodsとして見ていく、良きモノ社会的にその存在することが良いとして認められるモノ、が財で良いと思うから人々はお金を出して買うわけです。それでそういう風な財とか用役のことを「商品」という。そして食品スーパーとかあるいはホームセンターとか、農家の菜種をつくっているおじさん、おばさん達のことを「商品生産の担い手」と言うのです。彼らは営利的商品生産を行なうのです。営利的というのはそれでお金を稼ぐ、生活をするためにお金を稼ぐことで、営利的というのは、利潤目的を追求する、利潤追求を行なうことです。

商品生産の、商品というのは第3者に販売することを目的にして作られて誰かに売るわけです。ですから私が今手にしているこの缶の紅茶を見た時にはいったい誰がどこで作ってどういう風に売っているのだろうか、どういう宣伝をしているのだろうかというふうなことを考えていくわけです。営利的というのは利潤追求ということが目的なのです。それで商品というのは第3者に販売することを前提にして自分だけが使うために作るわけではないのです。誰かに売ることを前提にして作る。私自身に関して言えば知識というサービスをみなさんに売っているわけです。経営学的知識というモノを私は作って学生の皆さんに販売して生活している。うちの子供にミニ四駆を買ってあげられる奥さんに洋服を買ってあげられるのも私が知識というサービスを売っているからです。当然それは利益を追求するわけです。でもあまり良い話ができない時に、私が例えば予備校の先生だったとします。だんだん学生が減って行って1/10になった。次の年はもういない。ということになりますからこの営利的商品生産の背後には絶えずそれが売れなくて失敗するかもしれないというリスクを抱えている。商品生産が利益を求めることは、卑しいことだという人がいるかもしれませんが社会的に有用なものを作ることを通して利益を求めて、こういうことをやれば当然大きなリスクを背負うわけです。経営学というのは第3者に販売することを目的とした財とか用役、商品といわれるものを利潤を目的にして作ったり売ったりする活動の中

心的な勉強の対象とするわけです。それでドイツで経営学が生まれた時に、経営学で非常に問題になったのは、経済学、これはドイツでは国民経済学といいますが全体の経済を考える学問とわたくし（私）企業のことを考える学問ではどちらが崇高な学問かという論争があってその時にドイツではわたくし（私）経済の学問を「経営経済学（Betriebswirtschaftslehre）」といったのですけれどもその経営学は金儲けの学問（プロフィットレーレ Profitlehre）だと言うのが経営学に与えられた蔑称だった。私は大学は経済学部出身でその当時、経営学部というのはほとんどありませんで商学部だったわけですが、その当時経営学をやるというのは大変勇気がいりまして、私が学生のころは、経済学は大変良い学問だけれども経営学は金儲けの学問だと言う風潮が一般に流れておりまして経営学を勉強の対象にするというのは大変勇気がいりました。でも私の場合にはたまたま運が良くて経済学の先生は教え方がひどかったから相対的に経営学の先生の方がはるかに良い授業をしておられましたので経営学をやってみようかと思って経営学を選んで正解だったと思いますよね。そういう形で経営学というのは金儲けの学問で卑しい学問と言われていました。

以上の話で、菜の花を例にとって、経営学の学習対象が「営利的商品生産」であるということをご理解頂けたことと思います。

第2節 事業、企業、管理とは何か

キーワード 事業、企業、管理 経営、経営資源（人、物、金、情報）、作業、間接的商品生産、能率的、管理者、F.W. Taylor、時間研究、動作研究、マニュアル

次に経営と言われるものと事業、ビジネスと管理、マネジメントと言われるものと企業、エンタープライズと言われるものの関係をお話しをしておきたいと思います。

経営学の研究対象である営利的商品生産活動を、経営学では「事業 (businesss)」と呼び、その活動を行なう主体を「企業 (enterprise)」と呼びます。企業とは文字通り事業を企てていくことを指す訳語です。英語のエンタープライズの「プライズ」というのは努力し競争して手に入れる価値の高いものを意味しており、「エンター」とは大胆かつエネルギーを注いであることに取り組み出すことを意味しています。

ですから経営学というものは企業の営利的商品生産活動を分析の対象として、その営利的商品生産の原理、原則というのを明らかにしていこうと考えているのです。当然企業活動は個性的で多様な面を持っていますけれど、できるだけそれを統一的に共通に理解するための道具を持っているわけです。その1つが管理であり事業である。じゃあ管理とはいったいなんだろう。私が10アールの菜の花畑を持っている農園経営者だったとします。柳川農園を持っていて、菜の花だけを大量に作って一部は花屋さんに、一部は食品スーパーの卸の所に送り、もう一つは菜種油を作る工場に送る。そういう形で生活していたとします。そうした時に私が菜の花の生産という営利的商品生産を行なうために何と何とが必要だろうかということを次に考えてほしい。私が菜の花を作る時には土地がいる。土地があってそこで私は耕耘機で土をだーっとおこす。そしてそこに肥料を蒔く。それから散水するためにシャワーのような設備も必要なわけです。そういう形で土地とモノを買う。これ全体（トラクター、耕耘機、種を植える時の機械も）を「モノ」と呼ぶ。そして当然モノを買うためには「お金」がいる。これは菜の花生産に不可欠のモノなんです。何もない全く無一文ではこういうモノを買うことはできないわけです。材料は全部買ってこなくてははいけない。そして私は10アールの菜の花畑をたった1人でやることはできませんからそこには当然「人手」がいりますがパートの農夫を5人雇ったとします。彼らにやってもらう。人間を雇っている。そうしてこれだけあったら菜の花を作れるかと言うと、そうではない。非常に良い菜の花を作ろうと思ったらどういう種を買ってきていつ植えて、どんな風に種を土の中に上から3cmなのか、10cmの所に播く

のか、土の養分はどんなのがいいか、肥料はどんなのがいいか。最初にまとめてあげるのがいいか。何回にも分けて肥料をあげるのが良いのか。もっとも大切な肥料は何なのかということを知らなければ菜の花は育てられない。そういう知識とか農業の技術のことを私達は「情報」と言います。ちょうどシャープとかカシオさんが電卓を作っていますが電卓を作るには電卓を作るための技術が必要でそういう技術、technology といったものをここで情報と呼んでいます。こういうものを経営学では「経営資源 (business resources)」と呼んでいます。ですからこれは営利的商品生産が行なわれるために必要な素材です。営利的商品生産をするための4つの要素です。4つのMです。マテリアル、マネー、マンそしてインフォメーション、これが4つの要素になるわけです。これを使って私達は営利的商品生産、事業というのを行なっていくわけです。そうするとここで人がいろんな形で仕事をしていきますけれどこの人がやる仕事のことを経営学では「作業 (operation)」と呼ぶ。パートのおっちゃん達に働いてもらってあるいはおばちゃん達に働いてもらって実際に菜の花を育てる。あるいは田んぼを耕すというそういう仕事は作業になるわけです。それでは管理というのは何なのだろうか。営利的商品生産活動の一つは人間が作業をすることです。実際に工場でモノを作るわけです。もしそうならば管理とは何だろうか。それは与えられたモノと人手と金と情報を最も能率的に組み合わせる仕事のやり方をあらかじめ「計画」してその計画通りに仕事をさせていって商品生産を合理的に行なわせていく活動だと考えられます。作業でなされるのが直接的な商品生産、ダイレクトな商品生産に関わっているとしますと管理というのは「間接的な商品生産」で、あらかじめそれを「計画」して、最も能率的に4つの要素を組み合わせさせて営利的商品生産をする活動といってよろしいわけです。ミックスして最小の組み合わせで最大の商品を作る。これがここで考えられている管理の基本的な中身になるわけです。最も少ない資源を組み合わせ、最もお金のかからない組み合わせで最も短時間に、たくさんの商品を作れば管理というのは成功したと言える。管理というのはモノと人手とお金と情報を最も能率

的に組み合わせ営利的商品生産を一番能率よく行なうことであり、これがマネジメントです。今、二つの菜の花畑が並んであったとします。10 アールと 10 アール、そしてどちらもモノも人手もお金も情報も平等にあったとします。その時にはその 2 つの土地のどちらが優れた菜の花が育ってくるかというと、それは管理能力の差によるわけです。組み合わせ能力の差によるわけです。学生のみなさんも全く同じノートを使いながら D の答案を書く人もいるし、A の答案を書く人もいます。そういうのはそれをうまく組み合わせて使う能力がなかった場合には output が非常に低ければそれは良いマネジメントではなかったわけです。管理は作業とは別にその 4 つの組み合わせを事前に計画して、事前に企画してその通りに実行させていくことなのです。みなさんがアルバイトをしていますと店長さんから怒られたりするわけですが、店長さんがなぜ怒るかと言うと店長さんは人手をどう組み合わせるのかを考えているわけです。自分が計画した通りの働き方をしない時にはその計画した通りに働かせるようにチェックしなければいけない。それが「管理者」の努めです。君にこういうことをやってほしいと言ったけれども間違ったやり方をしている時にはこれはこうやるんだよと管理者は直してあげなくてはいけない。そこで最も能率よくパートを使おうとする。これが人のマネジメントの基本的な考え方です。これをビジネスマネジメント、アドミニストレーションとか management と言っているわけです。管理とともに経営学が誕生したと言われています。アメリカで経営学が生まれたのは1900年代の初頭でその時にテイラーさん (F.W.Taylor) が “Shop Management” という本を書いている。Shop とはお店ではなく工場のことです。工場で労働者を最も能率よく働かせるにはどうしたらよいかと考えたのがテイラーさんです。彼はそれで「経営管理学の父」と言われています。ですから経営学というのはもともと business management の学問です。そういう形で生まれてきた。ですからマネジメントというのは経営資源をどう組み合わせるかの how についての学問なのです。マネジメントは経営者と管理者の活動で営利的商品生産活動の一部分です。工場で何かを作ることではなくて、工場で何

をどういう手順で作るかということを、管理者が決める。ですから管理者の活動をマネジメントと呼ぶ、企業活動の一部分をマネジメントと呼ぶ。それは日本語で管理することが、経営と訳されたのです。経営というのは中国の言葉で、どういう意味があるのかといいますと、中国の古代の町というのはどうやってできていたのかといいますと高い城壁をずーっとめぐらせてましてその中に一般住民も含めて生活していたわけです。全部お城の城塞のような形になってお城の中に町があったわけです。それが中国の町の基本的な形なのです。ですから日本でいうと城下町のところでお城は一部分しかありませんけど中国は町の全体を壁でしきってその中で、お城の中でみんなが、生活してきたわけです。経営の「経」というのはお城を作るために「測量」する。土地をこうやって測るわけです。そして「営す」ということは実際に「造営」することで、作ることです。町を作ることを計画して実行することです。経のもともとの意味は測量です。測量ということからこれは計画を意味することになるのです。そして「営」というのは造作、実際に形として作り出すことです。ですから、計画したことを実行していくことになります。これが経営の中国語的な基本的な言葉の意味です。ですからこれは事前に計画して実際に工場をたち上げて生産を行なっていく、活動を経営と呼んでいます。事業というのがあって経営管理がある。経営管理総論という科目がうちの大学にございますが、経営だけは2つの意味があります。1つは管理という活動を指す時、経営という言葉を使います。もう1つの経営というのは企業体のことを指します。経営管理とは企業管理のことなのです。経営学という時には経営管理論という意味で使っているのだろうというふうにご理解いただければと思います。活動としての管理に対してでは誰がそれをやるのかという時にそれは企業という言葉を使うわけです。いったい誰がやるのだろうか who です。この営利的商品生産活動をして管理の活動をするのはいったい何なんだという時にそれを企業、ビジネスエンタープライズという言葉を使う。誰がやるのか、それが個人でやっている時は個人企業というわけです。それが合名、合資会社という会社形態がありますけどあれは企業の種類を表すわけで

す。誰がやるのか、そしてその企業には松下電器とかNECとか名前がついているわけです。そしてそういう会社ではビジネスシズ（複数）がなされているわけです。アサヒビールは3つのビジネスシズをやっているのです。アサヒビールという企業は3つの異なる事業を同時にやっている組織体です。事業と企業を分けて下さいね。アサヒビールはビール事業とソフトドリンク（清涼飲料水）とエビオスという医薬品事業をやっている。帝人という会社は元々糸屋さんで紡績会社ですけれども今は医薬品事業が非常に大きく育っています。キリンビールさん、オレタチというオレンジとカラタチのあいのこの果実を作ったりするバイオテクノロジーの会社でもあり医薬品もやっています。ですから事業というのと企業というのは違う。事業は企業の中でそれぞれ異なってなされていて当然管理は事業ごとに事業の管理としてでてくるわけですしあるいは製品の管理としてでてくるわけです。それが今まで話した財、用役、営利的商品生産、事業、企業、管理、経営、この7つが今日のキーワードです。経営学というのは誕生してから、テイラーさんがShop Management を書いてから半世紀以上たっていますから、けっこう歴史は長いのですが、フレデリック・ウィンスロウ・テーラーさんがどういうことを考えたかということをお話したい。Shop Management 工場管理、ですから最も能率よく労働者に働いてほしいわけです。テイラーは最も能率的な労働者を作るためにどういうことをやったのか。その当時ビデオカメラはありませんから労働者がある作業をしている、例えば石炭の山から石炭を取ってスコップでトロロッコに移すという作業を労働者はやっていたとします。そうするとテイラーさんは何をやったかということ、彼のわきについてストップウォッチを持ってシャベルを持って構えて実際に石炭の山にシャベルを入れてそれを取ってそれを今度、こちらに運ぶという作業を分解していつとひとつずつ時間を計測していった。それをtime study（時間研究）と言います。ある仕事をする時あるお嬢さんが銀行で札を数えるベテランだったとします。そうするとこのお嬢さんが100万円の札束をささささと計算するのを脇でストップウォッチで計る。そうすると100万円の札束を扇型に広げ

るにはどれだけ時間がかかるのか、ということを計ります。時間研究というのは、この100万円の札束を数える、あるいは百貨店で女性の方がこういう商品をさーっときれいに包むわけです。あの作業をわきで動作を分解していった紙の端を持ってこうやるといったふうに、それに何秒かかったか動作を図に書いていった。これをmotion study（動作研究）と言います。そしてそれを一覧表にしてこちら側に動作、こちら側にかかった時間、ようするに今でいったらビデオテープの映像を元に時間をくっつけていくような形でやっていたわけです。その時テイラーさんがやったことの重要なポイントは、最も能率の悪い人を選んでいるわけではなくて、その作業の中で最も能率の高い人のことを、最も短時間で作業のできる適切な、最小の時間で仕事のできる労働者を、選び出してmotion studyとtime studyを行なっているわけです。当然仕事の質もしっかりしている。短時間だけではダメで短時間にしかも仕事は正確にやる。短いけど100万円を数え間違いする人をモデルにしてはいけない。短時間でも確実に100万円をさっと数える人あるいは最も短い時間で最も早く、きれいに包装ができる女子のデパートの店員さん、そういった人をモデルにしていったのです。そうしてその一番能率的な労働者のやり方をみんなが勉強して学習していくことをやった。これがテイラーさんが考えた管理の基本的な考え方です。工場の能率を上げるためには彼は一番優れた労働者のやり方をモデルとして選び出してどうやったらそれに近づけるかを動作研究、時間研究をやっていったって一番優れた労働者と同じ動作をやっていけばいいんだよという形で勉強させていったわけです。これが今、マクドナルドなんかのマニュアルという形で使われているわけです。パート、アルバイトが最も良いやり方をマニュアルという形で教えこまれているわけです。あれが管理の非常にわかりやすい考え方です。(注5)

第2章 企業管理論と企業戦略論

講義エッセンス

- ① 企業管理（一般に経営管理と呼ばれている）が、人、物、金、情報の4種の経営資源を最高能率的に組み合わせて営利的商品生産を行なう際の計画とコントロールであり、最高能率的資源結合（most efficient resources combination）であるのに対し、企業戦略（一般に経営戦略と呼ばれている）は企業の作り出す製品が市場において競争相手に打ち勝ち消費者に購入してもらえるという意味で効果的（effective）な商品生産活動を計画しコントロールする活動であり、効果的環境適応（most effective adaptation to its environment）であることを明らかにする。
- ② さらに、経営学が、その誕生以来中核的内容としている企業管理論に加えて、近年その研究成果を急速に蓄積しつつある企業戦略論をも自己の重要な研究領域として取り入れつつある現状と、取り入れられる必要性がなぜ高いのかを明らかにする。

キーワード input、output、能率的（efficient）、最高能率的資源結合、過剰需要、過剰供給、フォード、奉仕の機関、service motive、フォーディズム、流れ作業、単一品種大量生産、managerial success、多品種少量生産、効果的（effective）、strategic mistake、効果的環境適応

それでは今度は、経営学という学問が企業管理論という中身だけでは不十分だということが認識されてきて、新しい内容として企業戦略論という研究分野を自らの内に取りこんでくるようになった、最近の動向についてお話したいと思います。

まず管理について復習してみましょう。最小の資源で最大の効果を上げる。そういう形で管理というのは行なわれるわけです。ですから先ほど、言いま

したように人をどう使うかという管理の話をしましたが管理が良い管理か、悪い管理か、good なマネジメントなのか bad なマネジメントなのかということは能率によって測られた。ですからさっきいいましたように最も少ない素材でそれを英語で input と言います。投入と訳します。外に出てくるものをoutput、産出と言います。私達は自動販売機で100円玉を入れますとこれをinputと言います。ジュースがころんと転がってくるとこれをoutputと言います。ですから企業というのは人と物と金と情報をinputとして入れて商品をoutputとして出すというしくみになっている。そうするとそれは最小の input で最大の output がでた時に最も能率的なわけです。ですから管理というのを良い管理か、悪い管理かを決めるのは、能率なわけです。最小の input で最大の output。それが能率の基本的な考え方です。良い管理かどうかは efficient、能率という形容詞ですけれど能率で計られるわけです。これが管理の基本的な考え方になっているわけです。その時の問題になるのは企業が持っている自分の中に抱えている経営資源、4つのMというのをどう最適に組み合わせるのかということが議論の中心になっていくわけです。そこでは最高能率的資源結合 (most efficient resources combination) が中心で、それは企業といわれるもの、あるいは営利的商品生産をある企業の中だけに限って見ていく議論です。他と切り離してクローズドな企業を考えて要するに「閉ざされた企業」を考えてその中で最適な資源の組み合わせを考えていくわけです。これが管理論で昔はこれでよかったのです。ティラーさん達が考えたころは、経営学というのは管理論でよかったんです。最小の input で最大の output を出すためにどういう風に最適に最も能率的に資源を使ったらよいのか人手を使ったらよいのか。それで十分だったんです。なぜこの能率の論理だけでよかったのかと言うとこの当時はまだまだ生産量が少なかったで作ったら売れた時代なんです。過剰需要の時代です。過剰需要と言いますが、別に難しいことではないのです。今超人気のたまごっちのことを考えていただければけっこうです。欲しい人がいれば店頭に並べただけであっという間に売り切れてしまうのです。そういう時代は作れば売れ

るわけです。商品が足りなくて、欲しい人が10万人いて商品が7万個しかないければ当然奪い合いになるわけです。ところが、だんだんと工場の生産能力が高まってきてたまごっちは今、中国で作っているという話ですがいずれ大量にでてくると思っているけれどもそれがまだ姿を見せていないのはもしかすると出し惜しみをしているのかという気もしているんです。企業はわざと出さないということもやるのです。そういうのをハングリーマーケットと言います。要するに飢えきって消費者が喉から手が出るほど欲しいように消費をわざとオーバーヒートさせていくようなやり方も企業はやります。過剰需要の時代、消費者がいっぱいいた時は、管理が良ければだいたい売れたんです。競争相手よりもより安く作って出せばね。ところがだんだんと生産が増えていって過剰供給の時代になる。生産力がだんだん高まっていったくさんの商品が市場に溢れるようになった。ちょうど日本のビール市場あるいは小山でもコンビニエンスストアが何軒か潰れていますしホームセンターが2店ほど撤退していますから過剰店舗、オーバーストアの状態ですね。そういう過剰供給の時代がきますと、そこには当然激しい競争が行なわれてくるわけです。そうしてきた時に新しい経営学の内容が要求されるようになって生まれてきたのが戦略論という新しい経営学の研究分野です。管理論とは別に本学にも戦略論という科目があり私が担当しています。戦略論が経営学の中で生まれてきたのはここ30年くらいです。それは当然そういう背景があってかつては経営学の中で経営管理論、ビジネスアドミニストレーション、ビジネスマネジメントだけが経営学だったのですが今はそれよりちょっと経営学の内容が広がっています。なぜそういう風になったのかということを中心に、次にお話します。私の経営学はどちらかというと、戦略論的な色彩が強い。管理論も入ってくるし組織論も入ってきますが基本的に企業間競争とかヒット商品がなぜ生まれるのかという話になりますから企業の内部だけの議論はしません。企業と企業との関係、企業と消費者との関係、企業と技術との関係とかそういうことを私は中心的に話していきます。あるいは企業と文化の関係、なぜ日本はこのような売り方をするのか、アメリカではなぜこのよう

な売り方がなされているのか、そういう風な話をしていくわけです。それは企業の内部だけを見た管理論の議論では今の経営学はとらえきれなくなっている。もうちょっと企業と消費者との関係、企業と競争相手との関係をきちんと分析していかないといけないということが言えると思います。この生産力が上昇して過剰供給になった時最も良い管理をやったのだけれども、見事に失敗した会社をお話していった管理論だけでは経営学は分析できないという話を最後にしていった今日の話は終わりたいと思います。ですから後半の議論は管理と能率と戦略と効果の話になります。その話をしたいと思います。最も良い管理をしたのだけれども企業としては大失敗した典型例はアメリカの自動車産業の歴史の中で出てまいります。アメリカの自動車産業をおこしたフォード自動車会社です。ヘンリーフォードというのがこの会社を作りました。ですからアメリカの自動車会社で一番歴史が古いのはフォードなんですが現在NO.1の企業はゼネラルモーターズ、GMと呼ばれている企業です。そのフォードがGMに追い抜かれて転落したという典型的なケースをお話します。自動車会社を作った人はヘンリーフォード 1 世といいます。ヘンリーフォード 1 世は非常に独自の考え方を持っていました。彼はさっき私が経営学の対象は営利的商品生産活動だと言いましたが、ヘンリーフォードは自動車事業をやっていて、その考えと真っ向から対立するような考え方を持っていたわけです、彼はフォード自動車会社は金儲けの機関ではない、営利目的を目的とした企業ではない。何のための企業か。それは奉仕 (service) の機関であると考えた。最近はやりの言葉で言えば社会貢献、フィランソロピーの先駆的な企業です。そういう philosophy で失敗した会社は、私は論文で書きましたけれどメンソレータムで (今はロート製薬がメンソレータムを売っていますけれども) 有名なメンソレータムをずっと売ってきた近江兄弟社は滋賀県にありますけれどもあの会社は潰れました。philosophyが強過ぎたのです。奉仕の機関で金儲けをやらなかったから潰れてしまった。それでフォード社はいや奉仕こそが我が会社の目的だ。フォードという企業は profit motive、profit を動機として動くのではなくて

service motive、service を自分の動機として動くんだということを彼は言ったのです。この奉仕の内容は2つある。1つは消費者が喜ぶようにより安い価格で車を作る、より安く、discountです。今の流行の言葉でいいますと自動車を discount 価格で売りたい。2つめはより高い賃金を労働者に払ってフォード会社の自動車を従業員が買えるようにしたい。これは大変なことですね。商品の値段を下げて給料は多く出しましょうという話ですからね。2つのことを同時にやることは大変難しいことだということは直感的におわかり頂けるのではないのでしょうか、どうでしょうか。勉強しないで単位を取る方法というのはあるのでしょうかけれどもなかなかそれは難しいのと同じです。単位をちゃんと取るためにはやっぱりちゃんと勉強しなければいけない。最低の努力で最大の単位というのはある学生にとっては理想的な状況かもしれませんがそれはなかなか難しいですよ。ちゃんと努力をした分はちゃんと見返りとして戻ってきますから。この2つのことを彼は同時に追求したいと思ったわけです。こういう風な企業についての考え方をフォード哲学、フォーディズムと言います。フォードのモノ作りの考え方、企業の考え方あるいは哲学のことをフォーディズムと呼ぶ。これはアメリカでも非常に特異な哲学を持った経営者だったと言ってよろしいわけです。ヘンリーフォード1世はちゃんと本も書いていますから Fordism というのは経営学の中で比較的、きちんと勉強されている分野でして、立派な論文もいっぱいございます。彼はこの Fordism を実現するために、別の言い方をしますと、より安い車を作ってしかもよりたくさんの賃金を払うためにはどうしたらよいか考えた。その答えはただ1つ能率を上げることです。これを可能にするには能率を上げる。それは1人の労働者が1日に2台車を作っていたとします、1日朝から8時間働いて2台しか組み立てられなかったのを6台作れるようにして、3倍の能率にします。そうしたら1日3倍の能率になった時2倍給料を出したって会社としてはまだおつりがくるわけです。だから能率を上げることがこの会社では最大の課題でした。そこでフォードは新しいやり方をあみだした。それまでは車というのはここにシャーシーが置いてあって、部品を人が

運んできてはそこにくっつけていってだんだんと完成していったわけです。ですから作られるモノは動かないで労働者が動いていたのです。台車で部品を運んでいって次々と組み立てていったわけです。ところがみなさんはテレビとかあるいは小学校、中学校とかで工場見学をしたことがあると思います。今の工場は加工対象物（生産物）はベルトコンベアで流れています。そしてそこに労働者はある作業を繰り返して行なうわけです。逆転したわけです。人は動かないで商品が動くようになったわけです。これを流れ作業といいます。流れ作業というモノの作り方をフォードは考えたわけです。流れ作業のことをフォード式生産システムあるいはフォードシステムと言います。これがフォードさんが考えた車の作り方だったわけです。これが大事なことです。何のために能率を上げるのかというと、これは哲学があって奉仕のために能率を上げるのです。そういう形で哲学が先にある。金儲けをうんとしたくて能率を上げたわけではなくてこれは結果的によその工場も全部流れ作業を学んでいきます。それは能率をはるかに上がるからです。ところがこの会社にとっては能率を上げるということは Fordism という経営者の考え方を具体化するための手段だったわけです。それが Ford 式の流れ作業方式の中身になるわけです。そうして、この生産方式で能率を上げることによって高い賃金を払って安い車ができるようになりました。しかも Ford はもう一つ安くするためのしくみを考えたのです。それはたった一種類の車しか作らない大量生産をやったわけです。能率を上げるだけでなく大量生産をやることによって製品の生産コストを下げる。大量生産のコストの下がり方は、一台当たりのコストは右下がりです。下がっていくという図で描ける。今、日本のビール会社の中で最も安いコストでビールを作っているのはアサヒのスーパードライなわけです。最も良く売れている単品の商品ですから。サントリーさんは 8% のシェアを切ったかもしれない。少量生産ですから大赤字で毎年ビールで 100 億円くらい赤字がでています。

アサヒビールのドライはあれだけ大変な数字を上げていますしラガーを抜いて日本の No.1 の単品生産ですからあれはサントリーのビールよりもはる

かにコストがかからない。ですから大量生産すればもっと安くなるので一車種しか作らない。これをモデルTと呼びました。T型フォードと呼ばれていたのですがまっ黒い色に塗られた車、これ一車種だけ作った。そうすると、それは単一品種を大量生産をしますから当然コストは下がりますしさらに能率は上がっていますから世界中で最も安い車が作れた。ですからこれは管理論でいったら大成功なわけです。一番能率を上げた生産方式だったわけです。一番、能率が上がった事業だったわけですからこれは管理としては大成功。マネジメントの議論でいったらこれは大成功、managerial success なんだよという話でした。ところが企業活動というのはマネジメントの議論だけでは終わらないわけです。実際にこうやってモデルTを作ったわけですがこれがどこに出ていくのかと言うと、それは当然マーケット（市場）に出ていくわけです。そこでお客さんが買ってくれて初めて商品になるのです。工場で売れ残ったらそれは商品にならないわけです。全部損失になってしまうわけです。売れば利益は入ってこないわけです。そうするとこのモデルTというのはこの企業内部だけの論理、能率の論理だけではなくて今度は消費者にmarketで競争相手と競争しながら買ってもらうというそういう視点が必要になってきます。競争と消費者というのが視野に入ってくる。消費者のことを市場と言ったりしますが、市場というのは競争相手がいて消費者がいる所を観念的に市場と呼ぶのですけれどもマーケットで競争して、売れて初めてその管理は成功したと言える。その時にゼネラルモーターズというもう一つの競争相手はどういう風なモノの作り方と売り方をしたのだろうか、それは能率を捨てたんです。ゼネラルモーターズはたくさんの種類の車を作って売ったんです。ちょうどT型フォードは、まったく同じ学生服を全員に着せるような売り方です。一つの学校があったらみんなカラスの群れのようにまっ黒い学生服を着せてしまう。今、みなさんは、カラフルな洋服を全員着ています。みんな好きな服を買っているわけです。その時にたくさんの種類があってそれを少しずつしか作りません。つまり多品種少量生産ですから当然GMの方がコストが高いわけです。GMは多くの種類を少しずつ作ったわけ

です。多品種少量生産というやり方をとったわけです。それはたくさんの種類のモノを少しずつ作りますから大量生産にはならないわけです。そうするとコスト的にはT型フォードの方が安いんです。ところがフォードの車は全く同じ色の車、全く同じ形の車、一種類しかないわけです。消費者は割高だったけれどGMを選んだわけです。GMの戦略は効果的（effective）だったと言えます。これがアメリカの自動車会社が教えている管理だけでは企業が成功するかどうかはわからないという議論の典型的な例になります。これが戦略的な失敗になるわけです。管理としては大成功だったけれども戦略がなっていないと strategic mistake、これは失敗しますよという典型的な例です。その時戦略というのは競争相手や市場との関係、消費者関係を目の中に入れてきてモノを作るかどうかを問題にします。良い戦略が良いかどうかというのは、消費者の支持、市場の支持が得られるかどうかということで考えられるわけです。そうする時に良い戦略かどうかは、それが効果的な戦略だったかどうかということで計られるわけです。従って良い経営戦略は「効果的環境適応」だと言えると思います。管理の側が efficient の論理に対して戦略の側が effective の論理だと言われます。どちら側が優先して考えられるべきかということ、それは戦略の方を最初に優先して考えて、戦略の枠内でマネジメントを最適にすることが今の経営学の基本的な考え方になっております。昔は経営学というのは管理論だけやっていたのですけれども戦略論と管理論が結婚しまして新しい経営学が、今、生まれようとしているわけです。戦略論と管理論のマリッジの中で戦略の effective、こちらの方が企業にとっては優先されるんです。good management も大事だけれど good strategy、excellent strategy、がより大事でストラテジーで作った大枠の中でマネジメントは議論されていかなければいけないというふうに新しい経営学が今、日本でも生まれつつあります。それは戦略論の中に経営管理論を取り込んでいく、そういう形の変化になっていくわけです。

以上で第1回目の講義を終わります。

第 3 章 前回の復習—経営学とは何か—

第 1 節 経営管理論としての経営学と正当な金儲け

先週 1 回目に話した時に経営学は経営管理論なんですよ、という話をしました。

経営管理論あるいは経営管理学が、これは企業の管理論なんですけれども、管理とは何なんだろうかという話をこないだいたしました。管理というのが企業の活動であるというのは当然のことですけれどもビジネスというのは営利的商品生産のことだったわけですね。営利的というのはお金を儲けることですけれども、基本的に経営学が対象にしているのは、正当な金儲けでありまして卑しい金儲けではないということです。卑しい金儲けは結婚詐欺のように誰かをだまして金をまきあげるようなことは卑しい金儲けなわけです。あるいは小山の駅ビルを出て参りまして夜になりますとあそこにいっぱいでかいネオンサインが輝きますけど、基本的に全部消費者金融の看板がかかっていると思います。消費者金融というのはどういう商売かといいますと、端的に言って高利貸し以外の何者でもございません。今、銀行の預金利子がわずか 1～2 % 時に、あの消費者金融は昔は天井なしの利子を取っていましたけれども、今は法律で規制されまして、最高で 29 % ですけれども、なんと 3 割ですよ、利息を取るわけです。ですから「無人契約機」で誰でも借りれますよとやっていますけれども、私はあれで自己破産予備軍を、要するに破産しなくてはならないような人を作りだしていくような制度をなぜ誰も規制しないのか大変不思議に思っていますけれども、あれははっきり言いまして卑しいビジネスです。あれ、100 万円以上借りましたら基本的に親の援助なしでは自己破産するしかないですからね。特に学生なんて収入が無いわけですから。学生でも消費者金融で金が借りられるなんてことは大変卑しいことで、他に流通業者の中でも某企業が半分以上キャッシング、金貸しで稼いでいますけれどもこれは大変卑しいことだと私は思っています。小売店が金貸し業になってしまっているというのは、はっきり言って卑しいことで、某企業の

悪口を言うつもりはありませんけどその会社はどこかで商売の本道を忘れてしまっているというのが私の率直な感じ です。ですからここでいう営利的というのは金儲けだけでもそれは消費者が買って喜びその人を不幸におとし入れないような商品を提供することですから前に言ったお話で言いますと goods を提供して、初めてこれは正当なまっとうなビジネスだと言ってよろしいと思います。私の個人的な体験でゼミの学生が2度ほどそういう卑しいビジネスにひっかかりましたのでみなさんにも注意を喚起しておきたいと思っています。その1人は今、北海道に転勤して働いている男の子ですが大変人間がいい人でね、人はいいい男の子だったのですがちょっと押しに弱い所がございまして電話がかかってきた。若い美しい女性からの電話だった。喫茶店でぜひ話を聞いてほしいという電話の話でそこで彼は、のこのこと喫茶店へ出かけてしまった。そこに若い、美しい、魅力的な女性がいって1時間くらい一生懸命、英会話教材のセールスをした後にピンチヒッターで3人の屈強な男が出て参りましてその後ついに契約をするまで返してもらえなかったという風なビジネスがあります。これは大変強引なビジネスでして、ちょうどこの間倒産したココ山岡の宝石の売りつけと全く同じです。いかにしてですね、ようするにローン契約を結んでしまうか。そういう会社もあるわけです。ですからすべてのビジネスが真当だとは思いませんけど、少なくともここで考えている営利的商品生産というのは正当なですね、利益を優れた商品を提供することによって上げることだという風にお考えいただきたいと思っています。こういった営利的商品生産活動をする時は、人とモノと金と情報を組み合わせて作るんですよという話をしたと思います。そういう人、モノ、金、情報、こういうのをビジネスリソースズ、経営資源というんだという話をしたのです。経営資源、ビジネスリソースズという会社が持っている生産のために価値のある valuable な価値のあるものを経営資源と呼ぶのですが、この経営資源を最も能率的に、最も efficient に組み合わせて商品生産をすることを管理と呼んでいるわけです。そして営利的商品生産を行なうことを管理、ビジネスアドミニストレーション、ビジネスマネジメントと呼んでいるわけです。

この話をこないだしたと思います。ですからこの管理のキーワードは、このあいだお話をしたように能率的なんです。能率が良いことが経営がいい、管理が優れていることの尺度、ものさしになってくる、能率的であることが最も望ましい基準になる。これが管理の実態であったという話をしました。

第2節 経営戦略論と経営管理論はどう違うのか

経営管理論に対して経営学の中で経営戦略論という科目が出てくるようになったんですよという話を前回したと思います。管理論の場合に問題にされているのは経営資源の組み合わせだけですから、これは、企業内部の問題です。ところが戦略論というのはそうではないという話をしたわけです。企業があった時に4つのMをどうやって組み合わせるかというのが管理の考え方ですけども、戦略論はここに企業がなかったenterpriseがあった時にその外側に大きく環境というのがあると考えなのです。環境を構成するのは大きく分けて3つです、1つは消費者です。商品を買ってくれる消費者がその企業の商品を喜んで買うかどうか、別な言い方をしますと消費者の行動によって初めて企業は優れた商品を作ったかどうか試されるわけです。市場において消費者が買ってくれたモノだけがgoodsなわけです。企業はgoodsを作ったつもりだけどbads、要するに価値のない粗悪なモノだったかもしれません。ですから、消費者は、当然そこにはでてくるわけです。2つめが当然競争相手です。良い商品を作っても競争相手よりも相対的に安くて良い商品でなければ消費者は買ってくれない。絶えず商品というのは相対的な比較の中で評価されるわけです。比較をしていくわけです。全く他の商品とは無関係ではなくていつも僕達がある商品を買うかと考える時には他の商品よりも安くて良いからという理由で買うわけです。当然他の商品の価格を参照価格として選択をしているわけです。ここには比較が働く、競争相手の商品と比較する。比べてより良いものを、お客さんの満足度の高いものを私達は購入していくわけです。それから3つ目は、技術です。例えばパソコンの業界でWindows 95というのが出てきましたけれどもああいうソフトが出てきた時にそういう

ソフトの技術に乗らないで昔ながらのパソコンを売っていたのでは売れなくなるのです。当然技術の流れの中である製品を作っていかなければいけないわけです。昔ながらのモノじゃなくてね。ですから例えばコーヒーだったら昔ながらのインスタントを作っていたんでは売れなくなるわけです。これは当然のことです。そういう形でいつも企業の戦略論というのは企業が環境にどう応えていくのか、環境の要求 request に対してどう応えていくか、環境が、企業に要請してくること、消費者が企業にこういう商品を作って欲しい競争相手よりもずっと安くてもっと良いモノを作って欲しい、そうしてきた時には戦略論のキーワードは、環境の要請に企業が最も効果的に適応していくことです。効果的環境適応というのが戦略論のキーワードとなるわけです。ですから effective adaptation 言うのが戦略論のキーワードとなっていくわけです。効果的環境適応、effective、efficientではなくて effective な環境適応という風に考えていってよろしいわけです。ですから環境に対する adaptability 適応能力が最も優れた企業が良い会社だと言われているわけです。これが重要なキーワードとなります。これがこの間の復習です。

第 3 節 管理的な生き方と戦略的な生き方

この復習をした後にもうひとつお話を簡単しておきます。管理的な意志決定をする場合と戦略的な意志決定をする場合とみなさんは当然大学でも意志決定の場面に直面しているわけです。で、わたくしのこの経営学は必修ですから、悪名高き単位をなかなか出さない柳川の授業を受けなければなりませんけれど、みなさんの場合にはこの大学で生きていく時に大きく分けて 2 つの道がある。管理的な道、ようするに能率を志向した生き方をするか効果性・効果的な学習を意識した選択をするかの 2 通りがあるわけです。オリエンテーションの時、裏オリエンテーションで、先輩からいろいろお聞きになったかも知れませんが、いわゆる楽勝科目群というのはどこの大学にもございます。楽勝科目というのはどういう科目かといいますと、勉強のコストがあまりかからずに 4 単位もらえる科目、あるいは 2 単位もらえる科目を楽

勝科目と申します。出席さえしていれば単位がでるという科目、あるいは試験の前に一夜漬けをすれば単位が出て20分くらいで終わるプリティーなかわいらしい試験で単位が出るそういう科目がございまして、白鷗大学のあるマーケティングのゼミが白鷗大学の学生の科目選択の基準をアンケート調査をして上智大学と比較をした調査があります。私の手元にあって大変刺激的な調査なんでお見せできないので恐縮なんですけれどもその中であなたはどのような基準で科目を受けますか、選択しましたかという時に、おどろくなかれ白鷗大学の76%は第1位が楽勝科目だからとなっています。上智大学は32%ぐらいです。ですからはっきりいって大学の学生の考え方が大きく違うと言ってよろしいわけです。ですから腐っても上智大学なわけです。ですから白鷗大学では大多数の学生は科目の内容とか、何が身につくかという視点から選択はしない。最も能率的に単位を取る方法を選択する学生が76%いたというのがうちの大学の現状だという風に知っておいて頂きたいと思います。確かに4年間勉強時間を最少にして残りの時間をアルバイトと遊びにあけて、卒業はできますが、さてどうなるかということです。それは大学内部の問題です。さっき言いましたようにこの組織体内部の問題で最も能率的な生き方というのは白鷗大学の中でしか通用しません。世の中に出ていって就職試験を受ける時にはたくさんの就職希望者の中で激しい競争があるわけです。ちょうど企業という消費者を奪い合う人達になる。みなさんが就職するというのは、会社に自分の労働力を月給という給料で買ってもらう社会的な契約を結ぶことですから、労働契約を結んで自分の労働力を商品として売り渡していくわけです。その時にその自分の売れるべき商品を持っていなかったらこれは最も能率的で成功したけれどもフォード自動車といっしょですよ。それは戦略的なミステイクになるわけです。全然自分を売り込むだけのmarketability、ようするに市場でお金に換えることができるような能力^(注6)を身に着けないで大学を出ていった時に、みなさんはその「つけ」はご自分で払うしかないので。4年間遊びほうけても私は何も申しません。大学というのはどういう教育方針かと言いますと自学自習ということになっていま

すから学生は自発的に学習するということを前提にしているわけです。^(注7)
 私のこの授業を今日みなさんはお受けになりますと80分例えば授業をしますと自宅で160分は復習をしていただくことになっております。これが大学の単位の出し方です。ですから大学の単位というのはそんなに簡単に普通は出ないんですが簡単に出来るところもあるわけです。それで結局1年間授業は聞いたんだけど終わったらすっかり頭の中から無くなってしまって1週間したらもう何も残っていないという科目の選択の仕方をしていきますと、みなさんは就職面接の時に経営学を勉強してきたことを聞かれた時に何も答えることができない。I don't know と言うNo answerしかできない、解答が出来ない、poorな姿勢を見せてしまう学生になってしまうのです。一応大学生ですからintelligenceに溢れていないと会社はいらないわけです。たくさんいるわけですから、入りたいという学生はいっぱいいるわけですから当然その中でその望みを達したいと思えば、それはみなさんがきちんとした勉強をするべきだと私は思います。私はこの大学で教えていますから給料をもらっております。私も半分雑談をして半分いいかげんな授業をして単位を出せば非常にらくなんです、私本人にとっても。最も能率的で、最もたくさんの給料を稼ぐ方法はそういうやり方をすればよいわけです。ようするにプリーティーな試験をしたら20分で書き終わるような試験をやっとけば、これはお互いに楽でしょうがないでしょう。私のように論述を出したら一枚の採点に結構な時間がかかりますから、コストはべらぼうにかかるんです。^(注8) この大学の外で私が経営学者として経営学の研究者として成り立つためには独自のモノを持っていなければダメなわけです。ですから授業の手抜きをしたら全部それは自分に返ってきます、私の場合はね。能率的な生き方をしますと絶対、研究者の世界では、社会の中では、受け入れられることは難しい。白鷗大学の中で楽勝科目の単位を取ることは日本の一万円札といっしょだということです。日本国内では通用しますが金貨以外の紙幣は何かに変えなければ使えないわけです。そういうのをノート型学力と言います。ようするにノートと言うのは紙幣です。紙幣ではなくて金貨とか銀貨にならないと普遍的な

通用性は持たないわけです。(註9) それがこの話のちょっと脱線したお話しになっています。これが復習の部分です。

第4章 経営学における商品分析の方法

4-1 講義エッセンス

企業活動の中心は、営利的商品生産活動であるから、経営学は商品の適切な分析が行なえなければならない。商品はその特質が予め計画的にデザインされるが、その商品の計画的デザインは、「製品コンセプト」という2次元分析と、「製品ドメイン」という3次元分析とが可能であるが、企業の独自能力という概念を導入している「製品ドメイン」という概念の方が秀れている。学生が「製品ドメイン」という概念で商品の分析が実際にできるように、多くの具体例を用いて製品ドメインの応用の仕方を明らかにする。

「製品ドメイン」という概念を拡張した「ストアドメイン」という概念を用いると小売店や外食店が分析可能となるが、ひとつの外食店のケース分析を行ない、ストアドメイン概念の応用の仕方を明らかにする。

4-2 概念の導入—理論の道具—

製品コンセプトのキーワード

製品コンセプト (product concept) 2次元分析、顧客軸、ニーズ軸、製品コンセプトデザイン、風邪薬、風邪の症状、びあ、東京ウォーカー、専門的スキーマ (professional schema)

製品ドメインのキーワード

製品ドメイン (product domain)、3次元分析、能力軸、独自能力、製品独自性 (distinctiveness)、模倣可能性 (imitability)、コピー機、理想科学工業、プリントゴッコ、リソグラフ、孔版技術、YKK、ファス

ナー、ユニチャーム、紙オムツ、テーマパーク、東武スクウェアワールド、サンリオピューロランド、東京ディズニーランド、独自能力のデザイン

ストアドメインのキーワード

ストアドメイン (store domain)、お店の知識 (store knowledge)、お店の強み、料理の独自性、サービスの独自性、十勝、手のベヒレカツ、衣、パン粉、ソース、日本一気持ちのいい店

第1節 製品コンセプトと商品分析

今日は、戦略論と管理論の話の中で営利的商品生産の話をして参りましたので、経営学というのは商品をどういう道具を使って分析するんだらうかという話を、今日これからしたいと思います。製品分析あるいは商品の分析の仕方の問題、その話を今日はしていきます。最も重要な研究対象であります商品をどんな風に経営学は取り上げて分析していくんだらうかという話をさせて頂きたいと思います。私達の身近に溢れている様々な商品、それは形のあるモノである場合もあるし、目に見えない、形のないサービスの場合もあるわけですが、そのモノとかサービスを分析していく共通の分析道具のお話をしたいと思います。一つ目の分析道具は製品コンセプトという考え方です。もう一つは製品コンセプトよりは私は優れた見方だと思いますけれども製品ドメイン、product concept と言うのと product domain と言う話をしたいと思います。それではこの二つはどこが違うかと申しますと、これはものさしの基準が何種類あるかということです。製品コンセプトというのは商品の2次元分析です。二つの尺度で分析をしていきます。製品ドメインというのは3次元分析です。3次元とか2次元というのはその時分析するための道具

の数を次元と呼んでいるわけです。2次元の時には道具が2つありますよ、3次元の時には道具が3つありますよという風にお聞きして頂いてよろしいと思います。この2次元分析の場合には取り上げられるのは製品と消費者の関係だけです。企業はそこでは出て参りません。製品の影に隠れておりまして企業は出て参りませんが製品とそれから消費者との関係ということになります。この時消費者は2つの尺度で測定がされます。ある製品はどんな消費者を対象にしているのか。これを英語で core target と言います。中心的な標的、中心的な狙いは誰なのか。ですからこれは英語で言うと whom です。これが一つ目の尺度になっていくわけです。ですから私のこの経営学の授業と言うのは法学部の法学入門とは全然違うわけです。経営学部の一年生を対象にした入門科目という形でお話をしていますから私の場合のこの話は4年生になって経営学をいっぱい勉強してきた学生を相手にしているわけではありません。そしてそこであなた達に対して何を要するに与えていこうか、それは経営学というのは大変分析的で面白い学問だということを知って頂くと同時に経営学の他の専門科目へのオリエンテーション、道案内をしていくわけです。こういう科目でこういうことを勉強しますよ、マーケティングということはどういうことをやるんですよ。あるいは広告宣伝というのはこういうことを勉強するんですよと言う話をして皆さんが他の選択科目を選ぶ時の道案内をしてあげることが私の講義の狙いになるわけです。そういった私の講義の狙いはどんな消費者の欲求を満たそうとしているのか、消費者の欲求を main needs、主要なニーズと呼んでいます。ですからこれは what です。どんな欲求を満たすのだろうかという what desire、ですね。誰のどんなニーズを満たそうとしているのか、というのが製品コンセプトデザインの時の基本的な考え方になって参ります。この考え方の一番分かりやすい具体例は私は今はひいていませんけれども風邪をひいている時の風邪薬のお話をします。腹が痛い時に風邪薬を飲む人はいないと思います。腹が痛いから飲むあるいは私、痛風でちょっと前まで寝こんでいたんですが、痛風の時に風邪薬は全く効きません。風邪薬は誰を中心的対象にしているのか。それは風邪を

ひいた人でありコモンコールドであったインフルエンザであったり、風邪をひいた人を対象にしていることに間違いないわけです。風邪をひいている人 have a cold、風邪をうつすというのは give a cold と言います、誰かにあげるのです、うつすんです。あるいは風邪をひいてしまった場合は catch a cold、英語の白鷗ですから皆さんご存じですね。風邪をひいている人を風邪薬は対象にするんですが風邪にもいろんな症状がある。大きく分けてピリン系の風邪薬には、アレルギーをおこす人もいるわけです。風邪薬アレルギーですね。そうするとピリン系が駄目な人のために非ピリン系という別の種類の風邪薬が作られている。これ消費者の要するにアレルギーをおこしたくない薬を選びたいという人は非ピリン系を選ぶわけです。その場合ニーズが当然2通りに分かれているわけです。ピリン系でかまわない。非ピリン系でなくては駄目。それから夜中に仕事をする人は少ないと思いますけれども、夜、寝ないで明日まで仕上げなくてはならない原稿があってしかも熱があるというそういう悲惨な時もある。レポートを書かなくてはいけないことは、みなさんの場合にもあると思います。元気だと思ったらつい風邪をひいてしまった。夜、徹夜でレポートを仕上げなくてはいけないけれども風邪をひいて、風邪薬を飲まなくてはいけない。その時は眠くなったら困るわけです。眠気を催さないような風邪薬でないといけないですね。昨日東武スクウェアワールドに行く時に途中でドライブインに寄ったらドライブインにはやっぱり特殊なコーヒーが売られていました。それはカフェインUPコーヒーと言います。眠くならないためのコーヒーを売っているんです。カフェインが普通の2倍入っていますとか、ああいうドライブインには特有の商品があるわけです。それはコーヒーを飲んですっきりと眠くならないようにしたい人のためのコーヒーなんです。風邪にもいろんな症状があります。鼻水がビタビタと垂れてどうしようもない風邪には鼻水に効く風邪薬を飲むわけです。喉がうんと痛い、私しゃべるのが商売なわけですが、喉が痛い大変辛いんですが喉が痛いけれど次の日話をしなくちゃいけないときには、喉の痛みをすぐ押さえる薬を飲まなくてはいけない。あるいは熱があったら困るような時には、熱を押さ

える、発熱を押さえるように解熱剤というのが入った風邪薬というのを飲むわけです。そういう形で製品コンセプトというのは風邪薬にも症状ごとにいくつもの種類がある。その風邪の症状というのがニーズなわけです。症状ごとに異なった製品を選んでいくということを私達はやってますし企業が製品を設計する時にも当然その場合にはどういう消費者のどういうニーズを満たそうとするのかということが考えられて作られているわけです。突然ですがようやくたまごっちを先週手に入れたんです。実は土曜日からそのロブレでニューたまごっちが売られるというんで行きまして応募券の署名して990何番かだったんですけど今日、帰りに買ってくるんです。子供が2人なので2個いるんですね。ニューたまごっちにしろ、たまごっちグループは小さな携帯型のポータブルの小型のテレビゲームです。超小型テレビゲームの基本的なやつはテトリスみたいなやつが最初にあってブロック崩しとか、非常にシンプルなゲームでしたが、たまごっちだけは育児ゲームなわけです。タマゴっちを育てていくというそういう風な面白さを狙った商品なわけです。ですから私はあれは従来のポータブルのゲーム機が狙っている消費者ニーズとは異なると考えているんです。あれはペットを育てるということに喜びを感じるそういう風なニーズに対応した商品で爆発的に火が付いたわけです。当然同じようなテレビゲームでもセガの場合にはかなりマニア向けのゲームが多いというふうに消費者層がすこしズレているわけです。ですから商品を作って売る場合には今述べたようなことを考えていかなければいけない。私自身もこの教室では1年生向けにこういう話をしていますけれども社会人向け、あるいは経営者向けにこういう話はしません。これは知っていて当たり前ですから知っていることを前提にして経営の話をしていくわけです。当然そこには audience、聴衆の要求、聴衆のニーズを理解して話をしなければいけない。今述べたように製品コンセプトを設計するというのは、学生である皆さんにとっても当然それは要求されてくるわけです。

一体これからの会社、あるいは社会で何が必要なんだろうかという点から自分の能力のコンセプト設計が出来なければいけないわけです。皆さんは大学

でどういう科目に力を入れるのか、資格を取りたい、コンピュータをやりた
 いのか。それは自分をどういう労働力としてデザインするかの意志決定の対
 象になるわけです。それは労働力コンセプトの概念化、設計、デザインとい
 うのと大変よく似ていると考えてよろしいわけです。じゃあそれで製品コン
 セプトの話は今分かったとおっしゃるかもしれませんが、もう1つ駄目押し
 のつもりでお話をちょっとしておきたいと思います。皆さんは映画とかお好
 きかもしれませんイベントとかコンサートによくお出かけになるかもしれ
 ないんですが、その時に『ぴあ』という雑誌をお使いになったことがあるの
 ではないかと思います。情報雑誌の『ぴあ』は、情報化社会を象徴する商品
 なんです。中央大学の学生達が作った会社なんです、ぴあという会社で彼
 らが学生ビジネスで作ったん映画の情報誌が、今のぴあという会社の前身に
 なっているのです。あの情報誌は、すべての演劇情報、映画情報を載せてい
 るんですが、実は角川書店が『Tokyo walker』と言うのをを出しているのをご
 存じですか。『Tokyo walker』は後から市場に入ってきてぴあのマーケット
 に参入していった商品ですが、この『ぴあ』というのと『Tokyo walker』と
 いうのは同じように見えるイベント情報雑誌ですがコンセプトが決定的に違
 っていました。『ぴあ』は2つの特色があり、2つの特質を持っていて、消
 費者の欲求に網羅主義と客観主義という形でイベント情報を、提供しようと
 しています。網羅主義というのはすべてのコンサート情報すべての映画情報を、
 一等地にある有名な映画館でも場末の三流映画館でも全部載せていくという
 のは『ぴあ』の基本的なスタンスです。そして活字の大きさは、どういう風
 な情報もすべて同じベタ記事です。これが『ぴあ』の基本的な製品コンセプ
 トになっておりました。そうすると『ぴあ』というのは消費者としてどうい
 う人を想定しているかと言いますと客観的で網羅的な情報を与えておけば、
 自分で何を見に行きたいか決められる人を中心顧客層に設定した情報誌だち
 言ってよろしいわけです。ですからそこには自律的に自分で意志決定ができ
 る消費者を前提にしてそれに客観的な情報を提供しようという雑誌でした。
 ところが『Tokyo walker』というのは全く違います。特殊主義と選択主義と

というのがあの雑誌の製品コンセプトなんです。特殊主義というのは今週のお勧めをでかく載せるわけです。これはお勧めですよという形でお勧めイベントを特集として載せる。それから選択主義というのはマイナーな情報を全部カットしてしまう。すべてを載せているわけではありません。その時に『Tokyo walker』が想定している消費者はどういう人かという自分で決められない消費者です。企業側からある種の選択した情報を与えて、これはお勧めですよという情報を与えた時に、初めて、じゃあこれに行こうかという形でそれを受け止めていく。要するに指示待ち型の消費者を対象にしているわけです。で結果はどちらが勝ったかというところある時期に『Tokyo walker』が『ぴあ』を抜きました。ですから消費者は自分で決定することがだんだんできなくなってきて、編集部に決定してもらうわけです。おすすめ何とかというやつですね。ですからそれはコンセプトが根本から違うという風に考えてよろしいわけです。これがお話の第一段階です。今日のお話しの第一段階です。製品コンセプトという概念はこういう形で製品を分析する時に非常に有効な働きを持っているということをお分かりいただきたいと思います。ですからみなさんはこれからいろんな商品が身の回りにありますけれども、今日お話した顧客軸というのとneeds 軸という2つの概念をものさしにして、みなさん自身が分析できるようになるわけです。これが今日のお話の1つ目のポイントです。これが出来るようになれば少なくとも経営学部を出ていない学生よりは皆さんは商品分析については、新しい商品の見方を手に入れたわけです。こういうの新しいモノの見方の枠組みを専門的スキーマ、と申します。professional schema、要するにその科目独特のモノの見方、考え方なのです。みなさんは心理学とか社会学とか法律学とかいろいろ勉強されると思いますけれども、そこにはすべて専門的なスキーマ、認識の枠組みと訳すんですけれどもモノを見る時の枠組みを学問は教えてくれるわけです。経営学の中でこのスキーマをどれだけ身につけていって実際に分析ができるかというのが皆さんが経営学部の専門科目を学んだ時の独自能力になるのです。いろんな経営学があります。例えば労務管理論、生産管理論、マーケティング

論、あるいは経営戦略論とかいろいろありますけれど、それぞれの科目がそれぞれの科目に特有の専門的なスキーマを教えてくれるわけです。そのプロフェッショナルスキーマがちゃんと教えられていない科目はそれはコンセプト設計に失敗した科目だと言ってよろしいと思います。当然半年とか1年、聞いたらその科目の専門的スキーマ、モノの見方の枠組みが手に入らなければいけないのです。ですから今日は製品コンセプト、管理と戦略という言葉を復習した後に、製品コンセプトという概念をみなさんにお伝えしたわけです。これは大工さんの道具と一緒にありまして道具として自由自在に使えるようにならなければいけない。これが今日のお話の1つ目のポイントです。

第2節 製品ドメインと商品分析

じゃあ製品ドメイン、product domainというのはどういうことだろうか。これは、この消費者と製品だけではなくて、この黒板に書いてある消費者と製品の所に、この製品という言葉の後に企業を入れていきます。それはどういうことかと言いますとある顧客を想定して、ある商品を作ろうとした。じゃあ自分が出来るのかどうかという話です。私はお笑いのような話は能力がないから出来ません。あるいは歌手としてデビューが出来るか、駄目ですね、能力がないから。だから、松任谷由実さんみたいになりたいな、とか小椋佳さんのようなシンガーソングライターはいいなあとと思うけれども能力が足りなければなれないわけです。ですからいくら製品コンセプトを設計して、消費者ニーズを考えてもこちら側の企業の能力がなければ具体的製品化はできない。これが3つ目の次元です。これが能力軸というやつです。実際にこういうニーズに合った商品の core target を設定して、main ニーズに合致した製品を作る能力です。これがあるかどうかです。これが大事なんです。製品を作って売るのが会社にあるんだろうか。ですからこれは how ですね。どうやってやるのかという方法を持っていることです。能力軸というのは how なんです。だから誰でも新しい製品を考えることは出来るわけです。皆さんだって出来るわけです。こんな商品ならいいなあと。でも作れるかどうか

かは違うわけでしょう。だからちょうど家でいったら設計図を書くことは、素人でもけっこう簡単なんです。こんな家を作りたいと間取りを作ることは簡単なんです。実際に作るのは大工さんの能力を貸りなければ作れないわけです。私達はそれが出来ない。こうしたいなと思っている美味しい料理を作りたいとお母さんが考えているとします。子供達をたくさん集めて誕生パーティを開いたとします。でも料理を全くやっていないお母さんには料理を作ることが出来ないのと全く一緒です。target が分かっていてハンバーグとかカレーライスを子供が好きというのがお母さんに分かっていても作る能力のない人は作れないということです。これが大事な所です。ですからこんなことやってみたい、あんなことしてみたいと皆さんは思いますけれどもそれはimagination 想像力の問題ですね。こちらの2つ、誰に対してどんなものを提供しようかというのは imagination で作ることが可能なんです。僕が今、一番欲しい商品は自動的にページをめくってコピーをしてくれる機械なんです。私は大学で授業のない時は、コピーしているんです。コピーしに大学に来ているようなもんですけれども、あれは1枚1枚、ページをめくってまたコピー機にかけるんですがあれが自動的に出来たらこれほど便利なモノはないだろうと思います。これはもう私にとっては理想的な機械なんですけれどもまだどこも作っていない。技術的に難しいからですね。ものを作る能力の問題で最も重要なことは何だろうか、ということをお話をしていきますとそれは単なる能力ではないということがポイントです。あることができる ability ではあるけれどもこの how のところでどういうことに注意をしなくてはいけないのかと言いますと、それはその会社にしかない能力かどうかということです。それを独自能力と言います。企業の独自能力がどうかということです。そうすると企業の独自能力で製品を作った時には当然のことです。その会社にしか作れませんから製品独自性というのが生じます。英語で distinctiveness と言いますが、これが必要なわけです。他の会社に真似ができないような独自性を持っていればその商品はずーっと市場で優位な地位を保ち続けることができるわけです。ただこの独自性が真似ができるか

どうか、要するに、模倣可能性が高いかどうかなんですけれども模倣可能性が無い、*imitability*が低いわけです。そうすればこれはこの会社にとって大変望ましい製品ドメインの設計になるわけです。なぜか、それは文字通りの独自性があって、他の会社では真似ができなくてしかも他の会社がそれをその後も真似していくことが非常に難しいような能力であったとします。そうするとこの能力のお陰で営利的商品生産の組織体としての企業にとっては、高い収益性を長期的に維持することができるわけです。非常に高い利益を長いこと維持できる。これくらい会社にとって望ましいことはないわけです。他の会社に真似ができなければずっとその製品の独自性は生き続けて他の会社よりも高い値段で売れるわけです。ですから例えば私の講義を例にとればこの講義のノートを学生から借りれば私の講義の縮小再生産はできるんです。誰かが私の講義ノートを真似して同じ講義をすることは可能ですが講義内容を変化させて成長させていく「能力」がないわけです。私の場合、自分はそのような能力を持っていますから。私の独自能力は模倣可能性が著しく低い能力だと自負しています。そういう能力で私自身はいつでも新しい話を作れますけれども話を真似しただけでは、新しい話は作れないわけです。同じモノをコピーすることは可能です。コピー製品は可能です。ですから技術の独自性が高ければ高いほど能力の独自性が高ければ高いほどユニークな *technology* であればあるほどそれは第三者が真似することは難しい、という風に言ってよろしいわけです。この製品の独自性を根底から支える独自能力は、具体的にどういうモノがあるんだろうかという話を次に簡単にしておきたいと思います。例えば「プリントゴッコ」と言うのをお使いになったことがあるかもしれませんが、あれは理想科学工業というなかなかユニークな社名を持った、理想科学工業というのがあるんですがプリントゴッコという印刷機で有名な会社です。なぜあの会社がプリントゴッコを独占的に販売をしているのか、あるいはリソグラフという印刷機をあの会社は作っているのか。コピー機と言うのと印刷機のリソグラフの原理はどこが違うかといいますとコピー機というのはコピー機から出た光がパッと当たっているのがわかりま

すか。あれは光を当てまして要するに2進法なんですけれど、字が書いてある所は静電気がおきようになっているわけです。字で黒く塗り潰してある所は静電気がおきてそれ以外の所は静電気がおきないようにになっているわけです。それでピカッと光ってそれをローラーに転写するわけです。ローラーの所に黒く静電気がおきた所だけトナーという粉がくつつくようになっているのです。あれは静電気が起きているわけです。要するに字が書いてあって黒く印刷されている所か白紙の所か機械がチェックしているのです。そして黒の活字のある所には静電気をおこしてトナーという粉をそこに静電気でくっつけてその後、機械でそれをコピー紙に貼り付けて熱で定着させて出してくるわけです。これがコピー機の機械の基本的な原理なわけです。それでリソグラフというのはどういうのかと言いますとリソグラフは昔使われていたガリバン用の印刷用紙と一緒にここですね、熱で溶ける「ろう」を塗りつけた原紙があるわけです。そうするとこのろうにちょうどコピー機と同じようにろうに電気を当てるんです。そうすると字のあったところだけが溶けるようになっているわけです。それで「あ」とか「い」とかという活字がその所だけろうが抜けるわけです。そこにインクを滲ませて、インクを染み出させてきてリソグラフというのは印刷するのです。コピー機とリソグラフとは似ていますが原理はまったく違います。こういう紙にガリ版をきってインクが滲む所と要するにインクが下の紙に押し出てくる所と押し出てこない所、2つに分けていくのを「孔版技術」と言うんです。ガリ版技術です。この技術を世界的にずっと守っている会社はリソグラフを作っている、あるいはプリントゴッコの理想科学だけです。いろんな国でこのガリ版印刷というのは古い印刷技能ですから廃れてしまいました。昔、私が小学生の時は先生方はみんなガリ版をきってプリントを作ってそれを生徒に渡していたんですが今は印刷機があってワープロがあってコピー機がありますから、皆さんはそれしか知りませんが昔はガリ版印刷で謄写版で1枚1枚インクで印刷してたんです。それを孔版技術というのを日本で唯一持っているのはプリントゴッコの理想科学工業でこの会社の独自能力なわけです。プリントゴッコ

もリソグラフも孔版技術を徹底的に極めて精錬していった初めて可能になった core technology なんです。これがプリントゴッコの会社の非常に強い特色になっているわけです。次に2つ目の独自能力の話をしてします。今を去る17～18年前に日本ではミニスカートがうんと流行った時にロングブーツがべらぼうに流行ったことがあります。長いブーツでふとももの下の膝の所までブーツがある皮のブーツですよ、それを若い女性が競って履いた時期があるんです。それはなぜかと言いますと、大根足が細く見えるからです。ブーツでギュッと絞めあげましてそれは当然ファスナーで絞めあげるんですがお肉をギュッとそこで絞めるんです。丁度女子学生の方は知っているでしょうけれどワコールのグッドアップブラというのがありますがあれといっしょです。要するに寄せて上げて大きく見せるという話ですね。それと一緒にありまして肉を、無理やり形態を変えて細く見せるというんですがファスナーにかかる力は相当なもので、60～70kgの力がかかるのですが、その圧力に耐えるファスナーは世界中に殆んど無かった。唯一寄せてギュッと肉を絞めて細く見せて大根足をカッコよく見せるそういうブーツのファスナーは世界中でYKKしか作れなかった。YKKがなぜそれを作れたかと言うとYKKのファスナーを作るための工場の機械は全部YKKが社内で独自に作っているからです。YKKがその生産のための機械も自分で作っているから強度のあるファスナー生産が可能になるんです。それからユニチャームという会社がありまして、ここも紙オムツを立ったままではけるパンツ型の紙オムツを作りましたがこれもこれがなかなかよそで真似ができないあるいはユニチャームほど優れた製品にはならないのは、ユニチャームはこの機械を全部自分の会社内で作っているからです。それ以前に機械メーカーにお願いして作ってもらった時に情報はそのメーカーから漏れまして他のおむつメーカーが全部同じ機械を使えたんです、それで、それに懲りてユニチャームは機械を自分の会社で作るようになりました。こうしておけば technology は外へ出ていかないわけです。独自能力が企業の中にそのまま蓄積されていくわけです。これが製品ドメインという概念における非常にユニークな特色となるわけです。そ

れからもうひとつ例を挙げましょう。実は昨日、東武スクウェアワールドという所に行きました。子供といっしょに行って帰って来たのですがテーマパークというものが沢山ありまして昨年の7月に東京ディズニーランドに行きまして、3月の春休みにはサンリオピューロランドに子供を連れて行ってこのところテーマパークづいてるんですが、おそらくこの3つのテーマパークの中で独自能力が最も高いのは東京ディズニーランドで最も低いのは昨日行った東武スクウェアワールドだと思います。あれはいろんな建物のミニチュアセットがきれいにならんでいて日本の盆栽技術がミックスされて非常に背丈の小さい木とかなんかをきれいに配置してあるんですが、これはなぜ独自能力が弱いかというと、これは変化しない商品なんです。ほとんど変わらないから多分うちは東武スクウェアワールドにはもう行かないと思います。ピューロランドはどこに強みがあるのか。それはキャラクターの独自性です。要するにキティちゃんとかあいうキャラクターはサンリオピューロランドに行かなければ見れないわけです。そしてサンリオピューロランドでは東京ディズニーランドの真似をしてパレードをやっております。そこではいろんなぬいぐるみを着て踊りをしてお客を楽しませるというイベントをやっているんですが、東京ディズニーランドの強みは毎年アトラクションを1つずつ増やすという形で装置を変化させていっているわけです。ですからリピーターがいくわけです。もう1つはパレードがすばらしい。それから3つ目はファンテリュージョンとかエレクトリカルパレードの夜の演出が大変巧みであるというふうに商品は特に頻繁に変わっているわけです。特にイベント部分で変えているんです。もう1つの強みはディズニーランドにしかないブランドキャラクター、ミッキーマウスを代表とするいろんなキャラクターをディズニーは持っているということです。

独自のキャラクターを持っている所に強みがある。だからおそらく日本のテーマパークの中で東京ディズニーランドを抜くテーマパークはなかなか出てこないと思います。これが独自能力の事例です。製品コンセプトという概念とそれから製品ドメインという2つの概念を勉強してきました。それで製

品ドメインの概念は消費者と製品とその背後にある企業との関係が分析されていくんだというお話と、独自能力というのを着けることが非常に大事なんですよというお話しをしてきたと思います。別にこの授業だけでみなさんに独自能力を身に着けさせるつもりはありませんけど、このわたしの経営学で話している話はかなり特殊なものです。経営学の入門書の本というのはあまり良くないというのがわたしの率直な感じですが。ある概念だけがだーっと羅列してあって、あまりそれを実際にどう使うかということがきちんと書いていない本が多すぎるというのが率直な感じなんです。ですから本で学べることをお話するつもりはありません。本に書いてあることはいくらでも図書館を使ったり、自分で本を買ったりして読まれたらいいと思います。ですからこの科目ではそういう本に書いてないような、そしてもうちょっと役に立つような話をしたいと考えています。その時にとても大事なことは、大学の講義は、大学の授業と言うのは、誰も監視はしないということです。いいですか。この授業をお受けになって家で皆さんが勉強するかどうかを私がチェックをするわけではありません。出席も時間が勿体ないので取りませんからさっき出ていった学生のように途中で出ていく学生も一杯でてくるわけです。私はそれに対して何も言うつもりはありません。やらないのは本人の自由ですから、大学は、勉強する自由もありますが、勉強しない自由もあって、自由に溢れているわけです。勉強しないという自由もあるわけです。自発的にさぼっても誰もかまわないわけですから特に2年生、3年生になりますとさぼります。誰も監視をしていないということは、別の言い方をすると大変恐ろしいことなんです。自分達のマネジメントと言いますか、時間の管理がちゃんとできないとどんどん easy going な生活になっていくだろう。朝の1時限目は眠いから出てこない、夕方の5時限目は疲れたからさぼるとかそれはいくらでもみなさんに許されているわけです。勉強しない学生は私の単位を落とすだけです。ですから何も私にとっての実害はありません。実害は全く私には無いんですけれどもみなさんの中で多少なりとも世の中に出ていった時に自分の力で生きていってみたいと思う人は何らかの独自能力を着けるよ

うに大学でも考えていくべきだと私は思います。この大学は、こういう言い方をして大変失礼な言い方かもしれませんが、歴史のない大学ですからたかだか出来て10年くらいしかたっていないから先輩がたくさんいるわけでもありません。いわゆる brand university という銘柄大学でもありませんから、そういう意味で社会がみなさんを評価する時にはよほどみなさんに力がなければ会社はやはり安全なブランド大学の方を選ぶと思います。それは当然60まで働くわけですから皆さんを会社に入れるというのは3億円から4億円の買い物なんです。その時に会社にとってはそういう冒険を、ある意味です、激しい冒険を引きおこすだけの魅力がみなさんになれば、就職の時には、ご苦労されることは目に見えていると思います。特に大学4年間で何をやってきたかさっぱりわけのわからないような学生には、自分で自分の価値を落としめているわけですが私はそれはそれでその学生の責任ですからしょうがないことだと思います。ですからブランド大学でしたらブランド大学のブランドだけでちょっと有利な待遇を最初に受けることは実際に可能です。ただそれも5年間くらいしか効きませんけれどね、後は実力主義ですけれどもそういう中で生きていく時に自分の独自能力は何なのかということは、当然考えていくべきだと思います。その独自能力を着けない特に、ダブルスクールでその独自能力を専門学校で着けて、大学ではそれを着けないというのは、私は勿体無いことだと思います。専門学校で学ぶ知識と大学で学ぶ知識は根本的に違うと思います。専門学校で学ぶ知識は、あれは覚え込む知識ですが、大学で学んでいく知識は現実社会を分析していける専門的スキーマを覚えていくわけです。モノの見方、考え方を覚えていくわけです。後でそのスキーマで自分で情報処理ができるようになるわけです。情報処理というのは決してコンピュータだけに特有のモノではなくて、皆さんが本を読んだり雑誌を読んだり、新聞を読んだりして情報を自分なりに処理できるということはすごく大事なことです。まして経営学部を出て来て日経新聞が読めないという学生は悲惨な卒業生だと私は思います。日本経済新聞と言う経済新聞が読めない経営学部の卒業生は一体何をやってきたんだろうか。

そういうことになりかねないと思います。面接で十分とか十五分学生と話をしますと、どれくらい勉強してきた学生かはだいたい検討がつくわけです。それはもうはっきりとでてまいります。そういう時に自分の独自能力をどうやってつけるかということは、もしかするとこの経営学の単位を取ることよりもはるかに重要なことかもしれません。みなさんが自分の独自能力をどうデザインするのかというのはすごく大事なことですよ、ですから私自身は自分の独自能力をデザインしてずっと20年くらい経営学の勉強をしてきたんですがだいたい設計図通りに少しずつ力がついてきていると偉そうに聞こえたら恐縮ですがそう思います。それはうまずあせらずやっていたら私のように能力がどんなに乏しくても才能がどんなに乏しくても長いことずっとやっていたればこれは長距離レースですから必ず実力が着きます。要領が自分は悪いと思う人もいるかもしれませんが私だって昔は年に1本くらいしか論文が書けませんでした。けれども今は年7、8本書いていて同時に2、3本書けますからそれだけ生産性が上がってきているわけです。皆さんも自分の独自能力をデザインして会社の中でその自分の仕事能力を35歳くらいまでに着けていくということをしなせんとこれからの日本企業はどんどんリストラという名前の首切りをしていきますから40歳くらいで子供が高校生という時に会社でいらないといわれる可能性もあるわけです。そういうことにならないためにも自分の独自能力を磨く、そういうことを考えていかなければいけない時代なんです。ですからさっきお話をしましたプロダクトドメイン、製品ドメインという考え方は決して企業の製品だけに通用する考え方ではないという話をこれからしたいと思います。

第3節 ストアドメインと企業・店舗分析

それは、そこいらのラーメン屋さんとか、あるいはギョーザ屋さんあるいはスパゲティー屋さんという食べ物屋さんを分析する時、あるいはセブンイレブンのような小売店を分析する時にもそれは有効な分析道具になるという話を最後にして今日のお話を終わりにしたいと思います。で、それは、プ

ロダクトドメイン、製品ドメインという概念を、小売店や外食店を分析できるストアドメイン（store domain）という概念に転化して、拡張して使いたいということです。お店のドメインをどうデザインするかという話です。お店のドメインというのは当然のことですけれども、どういうお客のどういうニーズに的を絞るのか。それはどういう料理を出すかということですけれど、金持ちの客を相手にして、普通一杯600円のラーメンをうちは1,000円で売るという店があってもよろしいわけです。リッチな人、グルメの人で、高い料金でもうまいラーメンを食べたいという人を相手にしたラーメン屋さんとは非常に安くて多くの人に食べてもらいたいというラーメンを作る会社とが当然あるわけです。当然ラーメン屋さんにもcore target、顧客層と、顧客軸とニーズ軸とがあるわけです。大学の食堂は、さっき言ったかもしれませんが、これもこれは大学生を中心顧客層として成り立っているわけです。大学の中にありますから白鷗大学の学生を対象にしてそこで料理を作っているのが白鷗の食堂です。ニーズ軸は安くて手軽に食べたいという学生を対象にしているわけです。私は学生といっしょに飯を食べる以外にあの食堂を使ったことはありませんけれど、できれば僕は残された人生は少ないですからもうちょっとおいしいのを食べたいというのが率直な所です。もうちょっとお金を出してでもいいですからね。それに対して当然お店の独自能力があるわけです。で、この独自能力のことを私はお店の知識と呼んで、store knowledge という英語を使っています。ストアの知識なわけですね。この store knowledge、ストアの知識の独自性が高ければ高いほど、そのお店はよそに真似されない非常に人気のあるお店になりうるわけです。store knowledge というのは何によって形成されるかと言うと、当然のことですけれども、料理の独自性とサービスの独自性、この2つのミックスした形で store knowlege と言うのが形成されている。あるいはstoreの strength お店の強みと言ってもいいですけれどもお店の強みが形成されていくわけです。それで1つお話しをしておきたいと思います。それは名古屋にあります「十勝」と言う、トンカツの専門屋さんの話です。トンカツに掛けたネーミングなんですけれど、十勝と

いうのが名古屋市にありまして、そこでおいしいトンカツを出すんです。トンカツ屋さんの中で最高の繁盛店はいくつかあるんですけど「やわらトンカツ綾」さんが別にあるんですけどもこの2つは大変よく似ているんです。十勝の社長さんは最初からトンカツ屋だったわけではなくて、トンカツ屋を新しく開こうと思ったわけです。外食にはど素人だったんですがこの十勝というトンカツ屋の社長さんは、食べ物に関するいろんな雑誌が出ておりますが、私も『日経レストラン』と言うのを10年以上購読していますけれども、日経レストランとかそういう雑誌の中でおいしいお店と、その他のグルメの雑誌でおいしいお店として紹介されている中で、トンカツのおいしい店というのを半年くらい全国を歩き回って食べ歩いたんです。いろんな店のいろんなトンカツを食べて彼は次のような結論に達したのです。徹底した専門化をしなければトンカツ店としては生き残れない。この徹底した専門化というのは、何かといいますと、料理の独自性を出す。それからサービスの独自性を出す。どこのお店でも出さないようなトンカツを、日本一のサービスで提供することが専門化という意味です。これができれば負けることは決してありえない。お客さんは磁石に引きつけられるようにこのお店に集まってくる。料理はどのように工夫したかといいますと、トンカツは箸でちぎれるほどやわらかいトンカツの方が食べやすいと、これが1つめの結論です。トンカツを4時間ぐらいトントントントンと肉を叩きまして繊維を全部取り除きましてたいへん柔らかいトンカツを作って「手のベヒレカツ」という名前をつけているんですが、手でのべた、手で伸ばしたヒレカツがこのお店のトンカツの代表作になるわけです。それは箸で切れるくらいやわらかいというトンカツなんです。トンカツは衣が大事だというのが2つ目のポイントです。衣は食べた時に非常に歯ごたえがよくて食べやすい食感のあるサクサクした衣が望ましい。皆さんも天ぷら屋さんにいった時に天ぷらが非常にカリッと揚がってすばらしい揚げり方の天ぷら屋さんとベタベタとしたひどい天ぷら屋さんとあるのをご存じだと思います。えびフライを頼むとだいたいわかりますね。その店のてんぷらの程度が。その時の天ぷらの揚げ方にもこつがあ

ってそれはやっぱり 1 つのノウハウになっているわけです。ノウハウというのはその会社の営業あるいは生産のための秘密の知識のことをノウハウというのですけれどそのノウハウを持っているわけです。で、そこでこの会社がやったのは、あるパンメーカーにパンを焼いてもらったことです。こちら側でお願いをしてパンを焼いてもらって、そのパンを粉にして、パン粉を作るわけです。その時にどういう大きさにパン粉をちぎって、どのくらいの温度でどのくらいの時間をかけて乾燥するのかということをこのお店ではずーっと経験的にいろいろとやってみたんです。それで最もおいしいパン粉の大きさ、温度の上げ方、乾燥のさせ方をチェックして、おいしいパン粉の作り方をノウハウとして蓄積したわけです。そしてそのパン粉で揚げればある温度で、ある一定時間揚げると最高においしく揚がるというノウハウを蓄積したわけです。このことでパン粉と衣についてのノウハウをこの会社は持っていると言えるわけです。3 つ目のポイントは、特製のソースです。ソースもその作り方は秘中の秘でありまして、非常に苦勞をして、このお店にしかないトンカツソースを開発したわけです。そうすると、このお店は料理の独自性として非常に高い独自能力を持っているわけです。これがストアドメインの構成要素の中の独自能力になるわけです。日本一気持ちのよいお店というサービスをするために、このお店は繁盛店ですからようするにウエイティング、行列ができて、待つ人々が沢山でるわけです。そうすると、何分待てばよいのかと大変日本人はせっかちですからいらいらするわけです。昨年、東京ディズニーランドに行った時に、その電車を乗り換えるために東京駅に動く歩道があるんですが、なんと日本人は動く歩道を走るんです。ちゃんと右側は空いていまして、そこを走るんです。東京では駅のエスカレーターを登る時には左側に寄らなくてはならない。右側は急ぐ人が走るからなんです。だからエスカレーターで右側に止まっていつてはいけない。急がない人は左に寄って、急ぐ人はエスカレーターの右側を走る。それくらい日本人はせっかちなんです。それはどういう所に表れてくるかというところと人の歩くスピードを計る研究があります。最も日本で速足で歩くのは大阪の人です。2 番目は東京

の人です。おそらく世界中で最もせかせかと歩くのは日本人なわけです。それを社会的速度と言うんです。それは日本人のせっかちさのものさしになるんですけど、そういうせっかちな人が多いわけですからポケベルを持たせるんです。ポケベルで呼び出しますからその間、自由にして下さい。どっかで何かやってもよいし、車の中で待っていてもよいしとこれが1つ目のサービスです。2つ目はお客さんがお店に入りますと、温かいお茶と、冷たい水と両方が同時に出て参ります。3つ目のサービスは私が1人の客で、話し相手がない時には、座ると同時に、私に雑誌と新聞が届けられます。それはお客さんを見て、さっと店員が持ってきてくれるんです。4つ目は私が家族連れで行ったとします。そうすると料理は子供、奥さん、私の順に出て参ります。子供は、食べるスピードが一番遅いから、一番最初に料理が出てくるのです。そして5つ目に奥さんと子供のカツは、私が食べるカツよりも小さめに切ってあります。それは食べるスピードも子供と女性の方が遅いから、食べやすいように小さくしてあるんです。そして6つ目にキャベツのおかわりのサービスもするんですが真ん中に置いといて勝手に取りなさいとやりますと、みんな恥ずかしがって取りませんから、店員がぐるぐると回ってあいている器に補充して回るわけです。それから7つ目のサービスですが当然お年寄りや子供は残す場合があるわけです。残す場合、普通はお店に残していきますけれどもこのお店はちゃんと入物をくれるんです。持ってお帰りになりますかと聞いて持ち帰りになる人には、そのパックをくれて持ち帰ることを自由に認めています。以上がこのお店のストアドメインの特色になっているわけです。そういう風にお店を見ていきますと、みなさんの身の回りのラーメン屋さんでもなんでもいいんですけど、それらはストアドメインという分析道具を使えばすべてがきちんと分析的に評価することが可能になるわけです。そのための道具がドメインとストアドメインという概念なのです。製品ドメインとストアドメインという道具を使いながら来週からは、少年ジャンプとかセブーンイレブンとかのお話をしていきたいと思います。

これで第2回目のお話を終わりにしたいと思います。

(注1) 講義が「オリジナル」な話であるという筆者のこの文章に、経営学入門や経営学総論科目とは、「通説の紹介」をするのが一般的ではないのか、という多くの反論があると思う。しかし私は経営学部の学生の多くが「経営学はつまらない、面白くない」と、経営学への知的関心を大学入学後まもなく失うようになる最大の原因は、この「通説の紹介」にあると思う。「通説の紹介」とは、学生に経営学全体を鳥瞰させ、見取図を与え、経営学の基本的問題を与えるということを錦の御旗にして行なわれているが、実体は教授者にとっても「最も教室でやりやすく」「準備しやすい(多くの参考文献がある)」という「教授者本位」の論理から生まれてきたのだと思われる。勿論、私の恩師の藻利重隆先生のように「経営学説の理解」そのものが「通説」とは異なり、「独自の解釈」を施され、学説の提唱者の考えが新しい輝きを伴って登場してくるような場合は全く別であるが、通説の紹介の多くは、平板であり、その学説の現実への適用方法が分からず、退屈ですらある。

私は、経営学入門はまず第一に、「知的に面白くなければならない」と考えている。知的に面白いとは、分析対象が「身近な」、「具体的な」商品と企業であり、それらがなぜ「成功や失敗」をしたのかを、「経営学の理論や概念」を使って、「分析的に」説き明かすことを意味している。初めて経営学に触れる初学者には、何よりもまず「経営学の面白さ」を十二分に堪能させ、経営学への興味をかきたてる必要がある。その為には経営学が、企業現象を快刀乱麻を断つが如く鮮やかに分析し説明できることを、学生に納得して理解してもらえる授業が必要だと私は思う。理論や概念をただ覚えるだけでは大学の授業とは言えない。それは『経営学辞典』を丸ごと暗記すればそれで済むことがらである。理論や概念とは「大工さんの工具箱」の中の一つ一つ「道具」のようなもので、実際に使って家が建てられなければ全く無意味である。理論や概念についての「知識」は、企業現象への「現実的適用」ができなければ、「宝の持ち腐れ」でしかない。教師が教壇において知識の現実への適用を示してみせなければ、学生

は「道具の使い方」を遂に身に着けることなく終わってしまうであろう。

現在、社会や企業や学生からも「実践的経営学教育」の必要性が声高に叫ばれているが、その為に、経営学の教師にとり必要不可欠な資質とは、自分自身がまず①現実の「企業行動の分析的説明ができる」ことと、②企業行動の現場の人達の抱えている切実かつ痛切な「経営課題を共に解決できる」ことであろう。病人を「診断」できず、「病気の処方箋」が書けない医者に、「実践的」なことを教えることは遂に不可能であることが忘れられてはならない。

(注2)「教育ドメイン」という考え方は、本稿第4章の「製品ドメイン」、「ストアドメイン」の概念を、教育活動に拡張適用した概念である。教育ドメインは、①顧客軸、②ニーズ軸、③独自能力軸で構成される概念で、教員の教育活動を分析・整理できると同時に、それをデザインすることは、「教育ビジョン」の形成に不可欠のものである。教育ドメインをデザインし、デザインされた教育ドメインと現実の教育活動とを照らし合わせながら理想とする教育へ到達しようとする教師の活動は「visionary education」と呼ぶことができる。

受講している学生が「関心を示さない」講義の場合は、デザインされた教育ドメインの中心顧客層の設定とニーズ軸の設定が誤っている場合が多い。受講生が「講義が良く分からない」という場合は、デザインされた教育ドメインの独自能力が不十分な場合が多く、その場合、教材作成能力の不足か、説明能力の不足のいずれか一方或いはその双方が理由であると思われる。説明能力の不足とは、専門用語や概念の「ことば的説明」が不十分な場合と、企業現象を「因果的に説明する」能力が不十分な場合とに分けられる。

筆者の教育ドメインについては、次の3つの研究を参照されたい。

〔1〕「資料 経営学入門―商品・管理・戦略―」、1995年、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第9巻第1号、247～267ページ。

〔2〕「私の体験的経営学教育論」、1996年、開倫総合研究所、『かいりん』、

創刊号、18～27ページ。

〔3〕「資料 ラーニング メークス ユア フューチャー ―教育を志す若き友へ―」、1997年、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第12巻第1号、275～348ページ。

（注3）私は学会報告の準備や講演会の準備と同じくらい或いはそれ以上の努力を大学における1回の講義の準備に費している。その理由は、①毎回の日常的な講義をきちんと準備できない者が、大きな舞台で実力を発揮できるはずがない。という私の職業観と、②大学の授業は軽くこなし、大きな舞台で力を発揮するという「要領の良さ」、あるいはダブルスタンダードで生きられる器用さを私は持ち合わせていないこと、③最大の理由であるが、学会報告が「己の為」であるのに対し、授業は「学生の為」だからである。「私利を計らず」とまで聖人君子ぶる気は毛頭ないが、教師という職業で生活の糧を得ているのならば、まずその職業を全うした後に初めて、自分の為を図るべきだというのが、気障に言えば私の人生哲学だからである。

私が大学生相手の講義に全力投球をするのは、上で述べたような「人生観」や「人生哲学」という「理念的理由」の他に、現実的な「功利的理由」がある。学生はビジネスばかりでなく人生についても殆ど知識が無く、言葉や常識の量も極めて少なく、その意味において講義を理解する「知的インフラ」の極めて少ない聴衆であり、教師との「情報の非対称性」が非常に大きい聴衆でもある。従って最もごまかしやすく、訳の分からない粗雑な説明にも反発は少ないけれど、逆に彼らを十二分に理解させることのできる「知的な経営学的ストーリー」を話すことができるようになれば、社会人や企業人のみならず専門を等しくする研究者に対して「明晰で分かりやすい」「達意の」ストーリーを語れるようになる。その意味で毎週の講義は、「誰にでもよく分かる話のできる」教師に成長変化していく為の「トレーニングの場」、「道場」となりうるのである。

（注4）私がなぜ「菜の花」が大好きなのか、次の本の一文を読んで氷解し

た。

50歳を目前にして6度目の挑戦で、1993年度「名人位」を獲得した遅咲きの米長邦雄氏は、「私は菜の花のようなもの。トウがたってから実を結ぶ」と述べている。次の本を参照のこと。

〔4〕加古明光、1997年、『米長邦雄と共に勝つ』、毎日新聞社、70ページ。

(注5) F.W.Taylor は「経営管理学の父」であるが、彼にはもうひとつの大きな企業に対する貢献があると筆者は考えている。1990年代になって、アメリカにおいて「経営合理化」の新しい手法として「ベンチマーキング(benchmarking)」が広く提唱されるようになってきた。benchmarking とは、異業種他社、同業種他社、自社内他部門の「最良の経営実践(best practice)」を意識的選択的に模倣学習することを言う。Taylorの動作研究と時間研究は、一流労働者の作業を benchmark する為の学習方法の創造であったと言える。Taylor流の労働者の作業のベンチマーキングは、マクドナルドやすかいらーくのような外食店や東京ディズニーランド等のテーマパーク等で「接客マニュアル」として今日も健在である。テイラーの科学的管理法のエッセンスが「一流のひとの作業のやり方を再現するための仕組づくりである」ことに関しては、金井寿宏氏の次の著作を参照されたい。

〔5〕金井寿宏、1993年、『ニューウエーブ・マネジメント』、創元社、
「SECTION 37 一流のやり方に学ぶ 科学的管理法と一流のやり方の再現」、185～189ページ。

ベンチマーキングは、労働者の作業に関してのみならず、管理者の仕事に関しても、企業全体のマネジメントについても、製品戦略、事業戦略、企業戦略等の経営戦略についても可能な「経営行動改善手法」である。筆者には企業の戦略レベルでのベンチマーキングの実証的研究として次の研究会報告がある。

〔6〕柳川高行、1997年、「資料 産業・組織心理学会作業部門研究会報

告 経営戦略と組織の学習ーベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキングの実証的研究：事例研究、セブソーイレブンと任天堂ー、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第12巻第1号、239～274ページ。

ベンチマーキングの全般的内容に関しては、次の文献を参照のこと。

〔7〕ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編、1995年、『ベンチマーキングの理論と実践』、ダイヤモンド社。

〔8〕ロバート・C・キャンブ著、田尾正滋訳、1995年、『ベンチマーキング』、PHIP研究所。

ベンチマークの事例については、次を参照のこと。

〔9〕「特集 強い会社 GM」、『日経ビジネス』、1994年2月21日号、10～19ページ。

〔10〕「経営改革は“一流”を手本に しまむら ヨークベニマル 共通点は低コスト」、日経産業新聞、1995年9月28日。

〔11〕「編集長インタビュー 大高善二郎氏〔ヨークベニマル社長〕、学ぼうという謙虚さを持って グループ内で輝き続けたい」、『日経ビジネス』、1995年9月25日号、104～107ページ。

〔12〕「NEEDS 収益力分析 ヨークベニマル 「低粗利、低経費」 安定成長を支える」、日経産業新聞、1995年2月17日。

〔13〕「商品戦略 ヨークベニマル 「地方スーパーの雄」 転機 脱・ヨーカ堂で地域回帰」、『日経ビジネス』、1997年6月9日号、53～56ページ。

〔14〕「ケーススタディー イトーヨーカ堂グループが再建する米サウスランド」、『日経ビジネス』、1996年7月15日号、36～41ページ。

〔15〕「第2特集 子会社に学べ 「親」を超えた創業精神あり」、『日経ビジネス』、1996年11月18日号、36～44ページ。

〔16〕「特集 強い会社 GE」、『日経ビジネス』、1994年2月21日号、10～29ページ。

(注 6) 私は講義の中で「大学でどう生きるか」という話をする。卒業後就職する場合、就職試験で「企業は何を見るのか」、そして「企業の評価する能力のうち何が大学で学習可能か」という話で、おおよそ次のような内容である。

企業の見る能力の種類と学習可能性

A：大学の学習では変えられない能力

偏差値によって示される大学の一般的レベル、偏差値は「長期持続的努力能力」の目安となり、企業内教育に対する「訓練可能性 trainability」の全体的目安となる。

B：大学の学習で変えられることができる能力。これは小池和男氏の言う「人柄＝全人的能力」を表わす。

② technical skill (ペーパーテストで測れる能力)

知識、常識、読み・書き・話す、日本語、外国語、コンピューター、ワープロ、簿記等

③ professional skill (ペーパーテストと面接試験で測れる能力)

専門用語の十分な理解

専門用語の連結化→現象の原因―結果の説明

④ human skill (面接試験でしか測れない能力)

誰とでも仲良く仕事ができる協調性

⑤ conceptual skill (面接試験でしか測れない能力)

リーダーシップ能力、自己学習能力

企画・立案能力、将来ビジョン構想力

(注 7) 日本の大学では、自学自習ということが「建て前」として掲げられるが、どのように自学自習し、何を自学自習するのかが具体的に語られることは、極めて例外的に行なわれているに過ぎない。この種の親切な本としては、例えば次を参照のこと。

〔17〕 A,W,コーンハウザー著、D,M,エマーソン改訂、山口栄一訳、1995年、『大学で勉強する方法』、玉川大学出版部。

大学での効果的で能率的な学習方法を探求するのは「教育工学」という新しい研究分野での中心的課題のひとつであろう。

筆者自身、毎年 1 年次生に次のような「経営学の学び方」というプリントを配布して、大学の学習方法、大学の学習価値を話している。講義でのその話のエッセンスは、次の白鷗新聞に掲載した文章に示されている。

経営学の学び方

白鷗大学経営学部教授

柳川高行

1 菜の花と経営学ー

①商品を作り売ることを事業 (business) と呼ぶ。

ヒト・モノ・カネ・情報を最もうまく組み合わせて (「管理」
manegement) business活動を行う主体が企業 (enterprise) である。

②企業の経営資源別 科目選択ガイド

- a) ヒト資源 労務管理、経営組織論、社会心理学、社会学 等
- b) カネ資源 資金管理、財務管理、金融論、簿記論、会計学関連科目群 等
- c) モノ資源 生産管理、品質管理、マーケティング、流通 等
- d) 情報資源 情報管理、コンピューター、広告宣伝、会計学関連科目群 等

2 大学で、どう学ぶか？ ー柳川の実践からー

2-1 ノートの作り方

板書はメモに過ぎないから家でノートを整理し直すことが必要。よく考える、そして疑問点を教員に聞き納得しておくことが大切である。

2-2 専門用語は外国語である

初めての専門用語は、図書館で、経営学辞典、会計学辞典等の専門用語辞典を引き、知識を確実にしておくこと。

2-3 講義の話に関心をもったら、

- ①図書館で百科事典を引く、その場合にまず索引を引くこと。
- ②関連する図書を借り出して読むクセをつける。

3 大学で学ぶことには、どんな意味があるのか

3-1 目的 その1 自分にmarketable skill（企業に買ってもらえる、報酬が継続的に得られる仕事能力）を身につけること。

- ①一般常識、漢字、英語 等（technical skill）
- ②専門的能力（professional schema）
- ③自己学習能力（self learning ability）

3-2 目的 その2 自己の人生をデザインし、具体化していく life designing ability を身につけること。

- ①夢を掘り当てる（want）
- ②夢を実現する（can）

3-3 Happy marriage of want and can を可能にするものは、学習を続けること、努力を続けること（continuous learning and efforts）

3-4 自己責任社会（self help society）とはcontinuous learning and efforts が、その人の人生の幸せを決定する社会である。

- ①努力することは長期的には必ず報われる。能力はステップ関数であるから途中で諦めないことが大事。
- ②Opportunity knocks at everyman's door. パスツールの言葉に“幸運は準備なき者を訪れない”がある。心理学で言う準備する精神（prepared mind）が人生の幸運に巡り会う必要条件であることを忘れないこと。

4 時間の効果的活用方法 Spend Time Smart !

自分の成長を促進することに時間を使うべき

4年間の	学習時間	7183 時間
	可処分時間	20260 時間
	自由時間	13077 時間

5 図書館へ日参すること

- 5-1 一般新聞のラ・テ欄を離れて経済面を読むこと
- 5-2 日経流通新聞、日本経済新聞そして日経産業新聞を読むように
- 5-3 経済週刊誌をながめる＝日経ビジネス、週刊東洋経済、週刊ダイヤモンド、週刊エコノミスト

白鷗新聞 平成7年9月11日

大学で学ぶ若き友へ

“T君への手紙”

経営学部助教授 柳川 高行

T君、大学経営学部入学おめでとう。長い受験生生活をようやく終えることができて、T君は勿論のこと君のご両親も一安心されていることと思います。大学へ入学し経営学を思い切り勉強してみたいと思ってはいるが、何をどのように勉強したらよいのか、よく分からないという悩みを君は手紙の中で訴えていましたが、大学で経営学を16年に渡って教えてきた私の体験と、かつての自分の学生時代の経験とを振り返りながら、ささやかなアドヴァイスを手紙にして君に贈りたいと考えています。

【なぜ一所懸命に勉強しなければいけないのか】

T君、私は大学生は大いに勉強する必要があると次の3つの理由から考えています。まず第一に大学卒の学歴を持っている人達は、そうでない人々よりはるかに多くの生涯所得を得ることができるという事実があります。そのような恵まれた人生を約束されている大学生は、それを受けるのにふさわしい努力を払う必要があると私は考えています。君が学生生活を楽しんでいる時に、君と同年代の若者の2人に1人は額に汗して働いていることを忘れて

はならないでしょう。就職した友人に街で出会った時に胸を張って自分も頑張っていますと言えるような学生生活を送ろうと、大学生時代の私は思っていました。

大いに勉強しなくてはいけない第二の理由は、就職問題があるからです。日本の職場（主として会社）には、約4分の1を占める極めて恵まれた職場とそれ以外の職場という2つの異質な職場から構成される「職場の二重構造」が存在していて、その2つの職場では、同じ大卒でも生涯所得や労働条件・福利厚生等で圧倒的な格差が存在しています。日本の雇用慣行の下では、途中で恵まれた職場へと移動することは原則として不可能ですから、大学卒業年に受ける就職試験が、生涯ただ一度の入社チャンスとなり激しい就職競争が毎年繰り広げられることとなります。教育社会学や労働経済学によると、入試の偏差値と恵まれた職場への入社確率との間には正の相関関係があり、偏差値70の大学では70%が、偏差値45の大学では7%が恵まれた職場に入社できたという調査もあります。T君、君の大学の就職課の話によると35%の学生が恵まれた職場へ就職しているそうです。君の大学の35%の学生と、偏差値70の大学生の30%の学生とでは、入学時の偏差値で量られた能力の格差が就職試験を受ける3年間の間に大きく逆転したことは明らかです。大学で広い意味での学習をコツコツ積み重ねた学生と、そうでない学生との間に大きな能力格差が生じることは当たり前のことです。私は、恵まれた職場に入ることだけが人生の幸福であるとは決して思っていないですが、大学卒業時に企業そして社会から高い評価を受けることができる実力を備えた自分へと4年間で大きく成長していくことは、十分意味のあることではないでしょうか。偏差値で自分の能力はこれ位なのだと決めつけてしまうことは愚かなことです。才能がある、と言う場合の才能とはコツコツと積み重ねられた努力の別称に過ぎません。大学で「大学らしい学習」を思いきり行ない自分の能力を大きく伸ばしたいと考える学生達に出会うことは、大学で教えている私の大きな楽しみのひとつです。

学生時代大いに勉強しておく必要があると私が考える第三の理由は、幸せ

な人生を送って行く上で「自己学習能力」を身に着けておくことが、必要不可欠な条件だからです。そして大学本来の学習方法こそが、そのような自己学習能力を身に着ける上で最も効果的な方法だと考えられるからです。自分にとり本当に幸せな生き方を明確に描き、それを具体化して行く上で必要な行動を計画し実行していくという「ライフ・デザイン」を設計し具体化していく能力を身に着けることは、専門的能力の獲得と同じくらいに重要な大学生活の目標だと思います。ライフ・デザインの設計と具体化能力は、自分の頭でとことん納得のいくまで考え抜き、自分にオリジナルな考えや意見が持てるようになるトレーニングを通じて最も効果的に獲得できると思います。自分独自の物の見方・考え方や情報処理パターンを身に着けることが、個性的事であること、アイデンティティーが明確であることの中味なのではないでしょうか。そのような能力を強制的・集中的に学生に身に付けさせるトレーニング機会を提供することが、大学のゼミナールの大きな役割のひとつだと私は思います。

〔自由とセルフ・コントロールの必要性〕

次に大学時代は多くの自由時間に恵まれているので、「学習の可能性」に満ちているがそれを生かすことは大変難しいという事実を指摘しておくこととしましょう。大学生生活 4 年間の総持ち時間は 3 万 5064 時間 (1461日) であり、そのうち睡眠等の生活必要時間は 1 万 4808 時間であり、従って大学生の可処分時間は 2 万 0260 時間です。大学生の平日の学習時間は平均 4 時間55分なので、4 年間 1 日も欠かさず学習した場合 7183 時間が学習に使われることとなり、残り 1 万 3077 時間 (1 年当たり3269時間) が完全な自由時間である。この自由時間を貨幣価値に換算すると、時給 800 円のアルバイトの場合 1046 万円になる。自由時間を売り渡し金持ち (マネーリッチ) になるか、自分に投資する為に時間を使う持ち主 (タイムリッチ) になるかどうかは、大学生自身の生き方の問題ですが、一生の中で未来の為に使うことができる溢れるような自由時間を手にすることができる唯一のチャンス

は、大学時代だけだと私は思っています。しかしながら自由の海に溺れることなく目標に向かって泳ぎ抜くことは、人生経験を積んだ大人にとってたやすいことではありません。時間の効果的管理は、人生の最も難しいテーマのひとつでしょう。大学で教えている私の場合を例にとると、年間 145 日を大学に拘束され残り 220 日は完全に自由です。極端な場合 1 年間に 1 本も論文を書かず、昨年と全く同じ講義をすると仮定すると、220 日間遊びほうけることも可能です。勿論、実際は研究論文の執筆と教育の準備とに多くの時間を割いている人が多数派ですが、正や負の報酬というインセンティブ（労働意欲の向上要因）を原則的に欠いた日本の文科系大学においては、勉強のプロであるはずの私達大学教師でさえコンスタントに勉強を重ねていく為には、強烈な「セルフ・コントロール能力」が必要です。受験勉強という目標がなくなり、自主性という美名の下に放任され、アメリカの大学のように学生を強制的・集中的に学習させる教育方法が欠けている日本の大学では、学生達にも、自分の未来の夢を実現できるような新しい自分を育て上げる為に、強いセルフ・コントロール能力が必要不可欠であると私は考えています。

着実に実力が身に着くような効果的な学習を大学で行なう為に、参考になりそうないくつかのポイントを次に「知的生活のすすめ」としてまとめて書いてみましょう。

〔知的生活のすすめ〕

① 学習性怠惰（learned idleness）に染まらないこと。日本の大学生、特に文科系の大学生はよく遊び余り勉強しないことは常識となっていますが、その原因の半分は彼らに勉強することの必要性和、大学での勉強がワクワクする程面白いことを十分に納得させることに日本の大学が成功してこなかったことに求められると思います。原因のもう半分は、先輩や周囲の仲間が余り勉強していないことを観察学習し、余り勉強しなくとも大学の単位が簡単に得られることを体験学習をすることを通して、「大学生、皆でサボれば恐くない」という学習性怠惰に汚染されているからでしょう。この悪しき「横

並び志向」にまき込まれないことが、第一のポイントです。

② よく準備された良質の講義 (excellent lecture) を十分に理解することに努めることの大切さ。日本の大学教育は、その密室性と教育内容の100%の自由裁量権を教員が有しているという二つの理由から、同じ講義といっても小中高校に比べその質には大きなバラツキが存在していることは残念ですが事実だと思われます。私自身、その実現を目指して努力してはいますがまだ良質な講義と呼べるものを行なうことに成功していない状態ですので、自分のことを棚に上げて恐縮ですが私の受けた良質な講義を素材にして良質な講義の条件を数え挙げてみましょう。① まず第一に、講義者が誠実に情熱を込めて講義しているかどうかです。② 第二に講義のテーマが明確で、③ 第三に納得できる明快な説明が行なわれ、④ 第四に講義者が十分に理解していることのみを話しており、⑤ 講義時間がとても短く感じられるような講義、以上の5つが良質な講義の必要条件ではないかと思われます。T君もそのような講義を受講したら必ず ① 講義中に書いたノートを素材にして、ノートを整理し直し新たに書き直す作業を行なうべきです。② 講義の最後の結論に至るまでの論理的プロセスを一つ一つ自分で納得のいくまで考えるクセを早く身に着けることが第二のポイントです。③ 第三に不明の点は、後日必ず先生に聞いて疑問点を解消しておくことです。

③ ゼミナールの重要性。大学では講義と並んでゼミナール (演習) と呼ばれる、1人の先生を少数の学生が囲んで行なう「小集団学習」が行なわれています。一般的に1冊の専門書 (英文の場合もあります) を、全員で読みレポーター役の学生が本の一部分をまとめて報告し、他の学生と教員がレポーターに質問して全員でディスカッションし、納得できる理解へと教員が議論を誘導していく形で行なわれます。ゼミナールの特色は、① レポーター役は、自分の理解したことを他人に分かるように説明し表現していく、「自己表現能力」が養われること、② 学生達がああでもない、こうでもない議論しながら答えを探していく「グループワーク」を基本としていること、③ 抽象的レベルの議論を、教員が身近な例や比喻を用いたり、学生の実体

験を手がかりにして日常レベルの議論へと変化させ、「概念や理論の説明能力」を分かり易く例示していくことが行なわれ、④「本を考えながら批判的に読みこなす能力」の育成が目ざされること、の4つにまとめることができるでしょう。ゼミナールは、大学での学習の必要性の第三の理由の箇所です述べた「自己学習能力」の育成の最良のトレーニング機会を提供するので、単位数の割に内容はハードでしょうが、是非よく勉強させるゼミナールを受けることを勧めたいと思います。

④ 知的好奇心を大切に、図書館をよく利用することが肝要です。大学で教え研究することを生涯の仕事としている私が、自分の職業にとり必要不可欠な条件と思うのは、社会現象の中から「なぜそういう現象が起こっているのか」という問題を見つけ出しキャッチする「瑞々しい知的好奇心」と、なぜそうなっているかを、徹底的に考え抜いていく「タフで強い頭」の2つです。この2つの資質は大学生にとっても必要な資質だと思います。大学生になったら、身の廻りのいろいろな現象をよく観察し（私は毎日3種類の経済紙と毎週何冊かの週刊誌を読み、世の中の観察を続けています。）、どうしてなのかと考えるクセを付けることが大事です。それでは知的好奇心は、どのようにしたら生まれてくるのでしょうか。知的好奇心には、それを燃やす燃料が不可欠です。燃料は大学図書館で無料で手に入れることができます。まず大学の講義の中でこれは面白いというテーマにぶつかったら、すぐ図書館に行き、①「百科事典」を引き（索引を引くことです）、② 関連する本をさがして借り出し、③ その本を手がかりに次々と参考文献さがしていくことが大事でしょう。第二に毎日図書館に行き、④ 経済新聞に目を通し（日経流通新聞、日本経済新聞、日経産業新聞の順に読み慣れるのがよいでしょう）、⑤ 週刊誌の『日経ビジネス』をパラパラと眺め、⑥ 『週刊ダイヤモンド』（あるいは、週刊東洋経済やエコノミスト）を開いてみる、という習慣を身に着けることです。面白い記事が目白押しですから、その内記事の方から「早く私のことを調べてみて下さい」と、ささやくようになるでしょう。そうになったら、知的好奇心の命じるままに、勉強したいことが次々と出てく

るでしょう。

T君、これからの4年間、溢れる自由を手にすることができる君のことを私は心から羨ましく思います。君の大学生生活が、後になって振り返った時に、反省すべき点は沢山あったけれども後悔することは何もないという、君の一生の中での「黄金の時」となりますことを、私は心より祈っています。健康こそが全ての基本です。くれぐれも健康に注意して元気にご活躍下さい。

不一

(一九九五年七月三日)

(注8) なぜ単位認定試験は「厳正」に行なわれなければならないのか

私は大学の試験は、単位認定をする為に「絶対評価」であることと、学習内容の「50%の理解」が要求されるという2つの意味で「厳正な試験(tough test)」であらねばならないと考えているし、自分の試験でそれを実践してきている。私は「単位を中々くれない」、「厳しすぎる教師」であるという評判で、私の授業を取ろうとすると仲間から「やめとけ」と言われ、私のゼミへ入ろうとしようものなら「気は確かか」と言われるらしい。私も人の子であるから、「単位の叩き売り」を行ない、学生諸君・教師の「人気者」となり、「受講生の多さを誇り」、学生からなぜ単位をくれないのだという「抗議の電話」をもらい不愉快な思いをしないで済むといういくつもの利得を考えると、そちらの方がはるかに利口かなと思う。本年度の1年次必修の約500人の答えは、答えを学籍番号順に揃え直すだけで約3時間半を要した。成績は学年末に出せばよいから締め切りに追われることはなかったけれど、モデル答案を作成して2回答案をチェックしたら丸5日かかってしまった。学生の読みにくい答案とニラメッコし続けていると、今時(いまどき)採点時間がかかって仕方のない論述式試験をしている私は、「時代遅れ」の「愚か者」なのかもしれないと思えてくる。

ただ厳正な試験にそれでもなおこだわり続ける私には、そのいくつかの理由がある。

第一の理由は、教育機関としての大学の「社会的責任」の問題である。大学を卒業する時に与えられる学士号は、卒業必要単位数に見合う学習成果を挙げたこと、分り易く言えば単位取得した科目については「十分な学習と知識の修得」が為されていることの証明である。学習したことがらについて1科目毎の十分な知識の獲得がもし為されないままに学位認定が為され学士号の授与が為されるとしたらそのような大学は社会の負託に適切に答えているとは言い難い。もしひとつひとつの科目の単位認定が厳正に為されない時、大学の学位授与制度は根底から崩壊し、粗製乱造された卒業生を輩出することになろう。現在の多くの大学の現実がもしそのようだとしても、厳正な単位認定を放棄することを正当化することはできない。

第二の理由は教育を受ける学生の「良い教育を受ける権利」の問題である。学生は卒業後社会に出ていった場合に、他大学で教育を受けた学生達に伍して仕事を遂行していくことを周囲から期待されるし本人も自からにそのような能力を有していると意識することは当然のことであるが、劣悪な授業とイージーな単位認定試験で合格した学生には遂に真の「実力」が着くことはないであろう。社会に出た学生はそのことに気付き愕然とし「授業料を返せ」と思うことであろう。学生達は将来の自からの幸せな生活の為に、良い教育を受け、きちんとした単位認定を受ける権利を有している。

第三の理由はより「個人的」なものである。いいかげんな単位認定が行なわれる場合、不十分な勉強でも単位がでる授業は、どうしても「全力投球」をした、「十二分な準備」のなされた講義とは程遠いものとならざるをえない。講義は「さらりと流し」、研究に「全力投球」できる「教育と研究に於ける行動の差別化」のうまくできる人も世の中にはいるかもしれないが、私はそれ程「器用」な人間ではない。実は私がこのように考えるようになった契機は、大学院時代の恩師である藻利重隆先生から叱られた

忘れられない経験があるからである。学部の4年生のゼミナールを5時間ほど続けた後の帰り道で藻利先生は、「今日のA君のレポートはひどかったね」と私に話しかけられた。私はそれに対し、「自分もいつも不十分なレポートしかできないのでA君のことをそんなに責める気にはなれません。」と申し上げると、藻利先生は烈火の如くお怒りになり、「それはおかしい。他人に厳しくできない人間が、どうして自分に対して厳しくできるのか、人間とはそんなに器用ではないぞ。」とおっしゃった。「他人には寛大に己には厳しく」などと訳知り顔にそう思っていた私は、藻利先生が「なぜ鬼の藻利と呼ばれているのか」、そして「藻利先生流の学生に対する深い愛情」が初めて分かった気がした。学生に嫌われることを恐れず学生を成長させたいという私の考え方は、藻利先生から大きな影響を受けている。

さらに厳正な試験を行ない、厳正な単位認定を行なう為には、私自身が全力投球の講義を行なうことを必然化し、私の教育者としての能力はわずかずつではあるが必ず高まると私は確信している。

ここで大急ぎで注意しておかなければいけないことがある。厳正な試験と厳正な単位認定が行なわれる為には、その授業に一定の「質」が備わっていることが必要十分条件である。その質とは、講義内容が平均的大学生が熱心に聞けば「必ず理解可能」だというものである。必ず理解可能な講義とは、講義の中のキーワードが十分に「言葉的に説明が行なわれている」とともに、キーワードを「連結化」した話全体が納得して学生に受け入れられる必要がある。私自身そのような講義ができるようになりたいと希い20年ほど努力を重ねてきている。私の経験では、分かりやすい講義を目指すことは、教材を徹底的に考え抜くことにつながり自分の研究能力をたかめてくれると思われる。

極めて「独断と偏見」に満ちた見解ではあるかも知れないけれど、1回限りではなく5年スパンくらいの長期間に渡ってある科目でどんな試験問題を出すのかを観察すると、講義担当者の「教育姿勢」の一半が看取でき

うのではないかと考えている。たかが試験問題、されど試験問題である。

厳正な試験を行なうことは、ひとつの余禄を与えてくれる。学生は予め私の科目を、セルフセレクションしてくれるので何人かの間違えて受講する学生を除けば、皆「覚悟」して受講してくれるので、私語も殆ど無く気持ち良く講義ができる。現代の大学生には私語が「付き物」であるが、私語の無い講義は大変精神衛生上好ましい。これでもう少し（かなり？）勉強してくれれば言うことは無い。

抽象的な説明では分かりにくいと思うので次に、1年次生必修の「経営学」の1997年度前期試験問題と、モデル答案（これ以外正解が無いという意味ではない）とを掲載しておくことにしよう。（1, 2－2についてはモデル答案を学生に配布して再説明した。2－1任天堂については口答で説明したものを掲載した。）

経営学

1997年度前期試験問題

1. 経営管理と経営戦略の活動内容は、どのように異なるのかを、フォード自動車とゼネラルモータース（GM）との競争の事例を用いて具体的に説明しなさい。説明に際しては、次のキーワードを全部使い、キーワードの意味内容も合わせて説明しなさい。（50点）

キーワード：営利的商品生産、事業、input、output、能率的（efficient）、最高能率的資源結合、フォードイズム、フォード式生産方法、単一品種大量生産、管理的成功、多品種少量生産、効果的（effective）市場適応、戦略的失敗

2. 次の2問から1問を選択して回答しなさい。

2-1 任天堂のテレビゲームの生産と販売について、次の2つの問題に、キーワードを用いて、キーワードの内容も合わせて説明しながら答えなさい。

- ① ファミリーコンピュータの価格戦略の内容を説明しなさい。(25点)

キーワード：攻撃的低価格戦略、カシオの教訓、クリティカル・プライス、相補的商品、ソフトで稼ぐ

- ② 任天堂によるゲーム・ソフトメーカーの管理について説明しなさい。(25点)

キーワード：アタリショック、ライセンス契約、委託生産、初心会流通ルート、流通ルートの独占

2-2 すかいらーくファミリーレストラン事業のストア・ドメイン・デザインについて説明しなさい。(50点)

キーワード：質の良い大衆レストランの全国展開、標準化、システム化、コストダウン、セントラルキッチン、シェフレス・システム、味の均質化、すかいらーく方式

1. [モデル答案]

- ① 企業の活動とは、利益をあげることを目的にして（＝営利的）、第三者に販売することを予定して製品を作る（＝商品生産）ことであるという意味で「営利的商品生産」と名付けられ、企業の行なう、ひとまとまりの営利的商品生産活動は「事業 (business)」と名付けられる。早稲田大学は大学と

いう教育事業と並んでリーガルロイヤルというホテル事業と、西早稲田ビルディングという不動産賃貸事業を行っており、白鷗大学のような一企業一事業の場合と、一企業多事業（多角化企業）とが区別される。

② 営利的商品生産とは、人・物・金・情報という4種の生産に不可欠な資源を最も低コストで最短時間で組み合わせるという意味で「能率的 (efficient)」に結合し生産することである。4種の資源は「input (投入)」と呼ばれ、製品が「output (産出)」と呼ばれる。最小のinputを組み合わせで最小時間で最大の output を生み出すことである「最高能率的資源結合」の活動を実現することこそが「経営管理 (business management)」の本質である。

③ 経営管理と経営戦略との基本的な違いを、フォード自動車会社の事例で、同一の現象が管理の視点と、戦略の視点によって180度評価が変わるという話を用いて以下説明することとする。

④ フォード自動車会社の経営理念、経営哲学は、「Fordism (フォーディズム)」と呼ばれ、企業は営利の機関ではなく「奉仕の機関」とであるという企業観である。ここに奉仕とは、消費者に対する「低価格販売」と、従業員に対する「高賃金」とを同時に実現することを意味してる。フォード社では、この相容れない2つの奉仕を同時に実現するために2つの方法を編み出した。第一に、世界で初めてベルトコンベアーに加工対象を流し労働者が定地で加工組立作業を行なうという「流れ作業方式 (フォード式生産方法)」を工場に導入し1人の労働者が1日に作れる台数を飛躍的に増大させ1台当たりの人件費コストを（賃金上昇を伴っても）低下させることに成功した。第二にたった1種類の車のみを大量に生産するという「単一品種大量生産」を行ない、「規模の経済 (scale merit)」により1台当たりの総生産コストを大幅に引き下げることに成功した。フォード社の自動車は、最も安いコストで最も短時間に生産できるという、最高能率的資源結合が行なわれたという意味で「管理的成功 (managerial success)」であったと言える。

⑤ これに対しフォードの競争相手であったGM（ゼネラルモーターズ）は、

多種類の車をフォードより1車種当り少数の台数しか作らないという「多品種少量生産」を行なった。この2社の車に対して市場で消費者が購入した台数は圧倒的にGMの車であり、フォードは市場では失敗したとすることができる。GMの車の生産は、市場で顧客のニーズにフォードよりも適応度が高かったという意味で「効果的 (effective)」であったのである。

⑥ 効果的な「市場適応 (＝消費者ニーズへのより高い合致)」こそが経営戦略の本質である。フォード社の最も能率的な生産は、効果的市場適応ができなかったという意味において「戦略的失敗 (strategic mistake)」であったとすることが出来る。

2. 次の2問から1問を選択して回答しなさい。

2-1 任天堂のテレビゲームの生産と販売について、次の2つの問題に、キーワードを用いて、キーワードの内容も合わせて説明しながら答えなさい。

① ファミリーコンピュータの価格戦略の内容を説明しなさい。(25点)

キーワード：攻撃的低価格戦略、カシオの教訓、クリティカル・プライス、相補的商品、ソフトで稼ぐ

消費者に14,800円という値段で任天堂は、最初のファミリーコンピュータ、ファミコンというテレビゲームを売ったのですが、「この価格設定はどうして生まれたのか」という話をしたいと思います。任天堂がマーケット、テレビゲーム市場に新しく入る時に先発の会社が12社ございました。12社がひしめきあっていた激しいマーケットに任天堂は入っていったんです。その時の12社の中に今でも残っているバンダイ、リカちゃん人形のタカラ、エ

ポック社、ヤマギワ電機、つぶれた会社で東芝に吸収されたソード、等々が作っておりまして、最低が 39,800 円、最高が 59,800 円、平均値が 49,800 円というテレビゲームを売っていました。半導体という非常に高い computer の部品を使って作っていましたし、生産台数は、今と比べると、微々たるものですから、コストが高かった。平均 49,800 円という値段で売らなければ利益が上がらないような商品と言ってよろしいわけです。工業製品というのは、工場渡しのコストが 5 割くらいと言われておりますから、残りの 5 割くらいは、流通過程のマージンとして、とられていく。ですから、その時に任天堂が出した 14,800 円は驚くべき価格で、平均的な価格と比べますと、 $1/3$ 以下という価格を設定しました。この pricing strategy のことを「攻撃的低価格戦略」と申します。なぜ aggressive、攻撃的という名がつくのかというと、他の競争相手をマーケットから kick out してしまう、あるいは、shrink out、閉め出してしまうような価格だった、それで他の企業は見事に振り切られました。それで攻撃的低価格戦略というのを行ないました。もう一つ 14,800 円という価格に意味があり、私は、「critical price」と呼んでいます。「臨界価格」と直訳しますが、どういう価格なのかということ、これは、攻撃的な低価格だけでなく消費者が飛びついてマーケットが急速に拡大する契機になる価格のことを critical price と呼んでいます。ですから、14,800 円というのは、相手を kick out し、マーケットから競争相手をけとばすだけでなく、消費者を引き込んでいった。消費者が商品を買う時には、ある種のライバルメーカーとの価格を「参照価格」として見て、同時に自分の過去の購買経験から、ある「期待価格」を持って、それで商品を買うかどうか意志決定すると言われていました。参照価格の $1/3$ 以下、消費者の期待価格よりはるかに安い価格で売ったと言ってよろしいわけです。

では、14,800 円というのは、どのようにして決めたのでしょうか。それは「カシオの教訓」を模倣したのだと私は考えています。任天堂は、社内で電卓の開発をしたことがあります。この話の経緯は『日経エレクトロニクス』という日経 BP でだしている雑誌がありまして、そこにファミコン開発スト

ーリーというのが 10 回程度のりまして、ファミコンの開発の話が出ております。カシオは、どういことをやったのかといいますと、日本の「電卓戦争」というのは、日本の産業史の中で最も過酷な競争をしたのは電卓産業だと言われております。だいたい 50 社くらい電卓市場に参入していたのですが、その電卓マーケットを作ったのは、シャープです。昭和 38 年に電子式卓上計算機といって百科事典を 2 つ合わせた位の大型の卓上計算機を作りまして、値段は 50 万です。その後、電卓マーケットは、「小型化」と、「低価格競争」という 2 つの競争を苛烈にやった業界です。

一時期 50 社参入していたが、京都にオムロンという会社があり、「オムロン・ショック」といわれる低価格で市場に商品売った。それが 4 万円台の商品でした。5 万円を切る商品を出した時にオムロン・ショックといわれて、オムロン社は、そういう価格設定をしたから、かなりのメーカーがそこで振り落とされました。その中でカシオとシャープだけが価格戦争に対応し、オムロンが出た直後にカシオがだした製品の価格は、39,800 円でした。4 万円を切る商品を出してカシオは対抗したのですがその一年後にカシオは、「答え一発カシオミニ」という商品を 12,800 円で自社の先行商品の 1/3 以下の価格をぶつけてきました。それまで電卓は、高かったんで、研究所、大学、学校、事業所、会社でしか使わなかった。しかし、カシオが狙ったのは、主婦と学生にどのように、買わせるのかということです。言い換えると、office use から personal use へ転換することによって、電卓マーケットを急速に広げたかった。その時主婦と学生にマーケットリサーチ（市場調査）をし、いくらだったら買うか？という問に出てきた答えが 1 万円でした。カシオは 1 万円にしたかったのですが、どうしてもコストが上がり、12,800 円でした。その時従来の月産台数の 100 倍位に引き上げたと言われてます。大量生産することにより、コストを急速に引き下げていき、安売りをしたわけです。その結果、電卓マーケットは、拡大し、日本人の多くが個電として買うようになりました。それを任天堂は脇から見ていた。ですから従来の電卓の 1/3 の価格設定をすれば、それが critical price となって、マーケットを

急速に爆発させるということを任天堂は見ていたわけです。ましてテレビゲームは子供が買う商品ですから1万円代の前半におさえなければ売れないというように考えていたと私は思います。

ここで注意しておくべきことは、任天堂は、単にカシオのベンチマーキングをただけではないと私は考えています。任天堂は、自分の売っている製品が特殊だということをテレビゲーム業界でただ1社、気が付いていたというのが私の理解です。電卓は、一度売ると、その後何かを買い足しするというものない売り切りの商品ですが、任天堂の商品は「相補的商品 complementary commodity」です。相補的商品とは、万年筆とインクの関係とか自動車とタイヤの関係、ノートと鉛筆と消しゴムの関係を考えていただければ、相補的商品のイメージは、浮かぶと思います。それは、2つ、3つの製品が一緒になって初めて意味をなす商品のことです。普通の相補的商品は、一方の商品を買くと、片一方の商品は、無数に必要というわけではありません。これは車だったら4つ以上タイヤは必要ありません。鉛筆だとケースに入るのは、10本位でケシゴムを10個も持ち歩く人はいないと思います。ところが、この任天堂の相補的商品は、1つのハード機に対して無限のソフトがくっついてくる。面白ソフトを次々とだせば、反復的に必ず買ってくれるわけです。これがこの相補的商品と他の相補的商品との違いだと言ってよろしいと思います。一台のハード機に対して、無限大のソフトが対応する商品なのです。1983年に任天堂が、テレビゲームを出した時に、バンダイの社員は、『日経ビジネス』の記事の中でわが社がどんなにコストダウンに努めても、任天堂と同じテレビゲームを3万円以下では出せない、と言ってあります。それを裏付ける事実がありまして、任天堂の決算書、事業報告書を毎年見ると、倍々ゲームで急速に大きくなった会社だと分かります。とても成長率の高かった会社ですが、1983年からの10年間で、10倍くらいでかくなった会社で、成長率の高かった会社ですが、1983年の経常利益だけは、前年に比べ22.4%マイナスになっています。1983年のファミコンのハードを出した時に限って利益が少なくなっているというのは、赤字覚悟の販売が

なされたことの1つの証左だろうと私は考えています。相補的商品の性格をつかみ、任天堂は、テレビゲームのハードの機器は赤字でもかまわない、「ソフトで稼げばよい」ということに気がついた初めての会社と言ってよろしいと思います。今、移動電話、携帯電話の会社がございまして、これが行なっている戦略は、完全に任天堂の模倣だと思われます。あれは、電話器は安く売り、そして回線使用料というものをたくさんとろうと考えています。持たせた者が勝ちというのは、任天堂がやったハードの所有をさせたことと全く同じでございます。ですから、テレビゲームというのは、全く特殊な産業でして、ハード機を持っていない人は、全然消費者になりません。ハード機を持っている人だけが、ソフトを買うという特殊な産業なのです。任天堂は、カシオを見て critical price を発見して、しかもその critical price は、市場から競争相手をけとばしてしまうような攻撃的な低価格でした、というのが1つめの話でした。

- ② 任天堂によるゲーム・ソフトメーカーの管理について説明しなさい。(25点)

キーワード：アタリショック、ライセンス契約、委託生産、初心会流通ルート、流通ルートの独占

任天堂が「ライセンス契約」という形でソフトメーカーと契約を結ぶようになったのは、次のような理由からです。

日本でテレビゲームがはやる前にアメリカでアタリ社というテレビゲームメーカーが1,800万台位売り、アメリカの子供達はテレビゲームに夢中になったのですが、アメリカのテレビゲームマーケットは、わずか2年間で忽然と消失してしまうのです。消費者は、全く買わなくなり、アタリ社は実質的に倒産します。これは、アメリカで『アタリ社の失敗』というケース・スタ

ディの大きな本が出ています。アタリ社の失敗は「アタリ・ショック」と言われています。これは実に稀な事例で、マーケットができて急速に雲散霧消してしまいました。それを任天堂は、しっかりと見ていたわけです。なぜテレビゲーム産業は、アメリカでつぶれたのか？任天堂は次のように結論づけたのです。「悪貨は良貨を駆逐する」のだと言うことです。アタリ社は、サードパーティーに、どうぞご自由にソフトをお作り下さい。どんなソフトも自由に作って、1年間に何本だそうとかまいません。こちらはゲーム機を売るのでソフトをいくらでも開発して下さいという経営行動をしたわけです。その結果、ソフトメーカーが乱立し、駄目ソフト、粗悪ソフトが市場に氾濫してしまっただけです。粗悪ソフトが氾濫するとソフトの値崩れは激しくなってきました。その結果、駄目ソフトが市場に幅を利かせて良質なソフトでは、利益があがらなくなって、開発意欲が削がれるわけです。そうすると悪循環で面白くないソフトばかりあふれてくるわけです。これが任天堂が考えたアタリ社の失敗の原因だったのです。それで任天堂は、それと全く逆の「戦略的なネットワーク管理」をやっていたわけです。ソフト会社とライセンス契約を結びまして、「事前協議制」という形で、事前にソフトの中身をチェックするようにライセンス契約を取結んでいます。要するに、面白ソフトか駄目ソフトか事前にチェックするわけです。それから「製作本数」も最大で5本、任天堂とあまり付き合いのない中小メーカーだと年に1、2本とされています。最高で5本までしか作らせない。これは当然ですが、中小企業の持っている能力、人的資源を少ないソフトに集中して開発を行なって欲しいという任天堂の狙いです。任天堂は面白いソフトだけを市場で流通させるには、どうしたら良いかということを考えていたわけです。

以上が、アタリ社からアンチ・ベンチマーキングで学んだことなのですが、さらに、任天堂は、ソフト会社をもう一つの契約で縛るのです。

それは「委託生産契約」といいまして、ソフトメーカーは、自分で開発したソフトを自分では作れないのです。任天堂に全量を委託生産しなければいけないのです。任天堂はソフトハウスから50万個のドラクエの委託生産を頼

まれると、前払いで金を取り、そしてもらった金の一部を協力工場に支払い、協力工場で作ったソフトを、任天堂に運びこんでチェックして、不良があるかないか検査し、合格したら任天堂ファミリーコンピュータのシールを貼るわけです。それによって委託生産料が入りまして、だいたい最盛期の利益の7～8割は、委託生産料だったと言われています。任天堂はソフト会社を「金の成る木」に変えていったのです。cash cow ミルクをたくさん出してくれる牛として、たくさんのソフトハウスをかかえていきました。なぜ任天堂は、そのようなことができたのだろうか？という疑問ですが、それは、2つ理由があります。1つめは、ソフトハウスは、任天堂のゲーム機のソフト以外は作れない。なぜかというと、1993年の国内出荷台数を見ましても、任天堂が91%のシェアで商品を出しているのです。残りを、セガとNECが分け合っていたわけです。そうすると、消費者は、互換性のない商品、任天堂のハード機ならば任天堂のソフトしか使えない商品を持っています。そうするとゲームソフト会社は、たくさんの消費者をかかえているハード機用のソフトしか作らない。スーパーファミコンだけで、1,700万台出ていると言われています。任天堂のゲーム機を全て足しますと、1995年段階で、1億2千万か3千万台、全世界で出ているといわれます。それ位圧倒的なハード機のシェアを持っています。ソフト会社は、任天堂のソフトを作ることが最も利益のたてやすい製品計画になるわけです。これが1つめです。2つめは、任天堂が流通ルートを支配下に置いていること流通ルートの独占です。任天堂は、花札、プラスチックランプの会社でしたがエレクトロニクス現具で1980年にゲームウォッチというのを作って潤った会社です。その当時から付き合いのあるオモチャ問屋グループ60数社を、「初心会」という仲良しクラブに組織させます。任天堂は、初心会流通ルート以外の問屋には原則商品を卸さないのです。95%以上初心会にしか流さないと言われています。任天堂とソフトハウスから初心会の卸問屋、一次問屋から二次問屋に行って最後に小売店に行くのですが、このルートで、小売店にとってハード機とソフトは、最大の利益貢献商品です。おもちゃはそんなに高くないので、一つの

ソフトで6,000円もする、あるいは、一台で14,800 円もするのは、高額な商品なのです、そうすると、問屋、おもちゃ店にとって最も恐ろしいことは、「出荷停止」です。お前の所には商品は卸さないと言われると、最ももうかる商品が流れてこないわけです。そして出荷停止は任天堂の「negative sanction」、[制裁力]なのですから、こちらの思い通りに動かない時は、negative sanctionでpenaltyを与えていくわけです。それが出荷停止なのです。出荷停止で任天堂が狙っていたことは、次のことです。それは、「管理価格」、[administered price]を形成し値崩れを防ぐことです。とにかく任天堂製品の「値崩れ」を、流通ルートでおこさないようにするためには、自分で縛りを入れていくわけです。これが任天堂の流通ルート独占の話です。任天堂のゲームソフトとハード機は、初心会流通ルートしか流れないのです。ソフトハウスは中小企業ですから、自前の流通ルートがないのです。任天堂の流通ルートに乗せてもらう他に、ルートはなかったわけです。任天堂が流通ルートを、問屋と玩具小売店をおさえているのは、攻撃的低価格、critical priceで、圧倒的にハード機台数を既に売ったからです。圧倒的なハード機のマーケットを作っておいて、そこで一番最初の水道の元栓を閉められたら、問屋と小売店は、生き残れないので、言いなりとなる。そして言いなりにしておいて、ゲームソフトを流すかわりに、ソフトハウスを思いのままに動かし、自分はシールを貼るだけで、委託生産手数料が手に入る。ソフトの生産は協力工場に全て丸投げし、多額の利益だけ抜きました。1994年に競争相手が出てきて、高収益構造はこわれましたが、ここでのポイントは、任天堂は、産業を design し、しかも、自分の所の利益が最も高くなるように、デザインし、戦略的には成功した会社だと言うことです。

2-2. [モデル答案]

- ① すかいらーくのファミリーレストラン事業の「戦略的目標」は、「質の良い大衆レストランの全国展開」であり、それは、次の3つのことを意味していた。④「質の良い」ということばは、首都圏の大型ホテルのレスト

ランの味と雰囲気がほぼ等しくなることを意味している。⑤「大衆レストラン」ということばの意味は大型ホテルの価格の半分が目指されるということである。⑥「全国展開」ということばの意味は文字通り店舗を全国の市（商圏人口7万人程度）に展開することを意味している。

- ② 質の良い大衆レストランを全国展開するという為には、店舗設計とインテリアの統一、メニューと味の統一、接客サービスの均質化を意味する「標準化 standardization」が必要である。標準化を押し進めるすかいらーくの組織的仕組みをつくるのが「システム化 systematization」と呼ばれる。

- ③ 全店の味を均質化し同時に「コストダウン」を図ることが「大衆レストランの標準化」にとり必要である。すかいらーくは各店舗から調理機能を分離し、それを1カ所に集中した「食材集中調理工場（セントラルキッチン）」を造り、食材は冷凍して保冷車で各店舗に配送し加熱して盛りつける。その為に各店舗のメニューと味は標準化され「味の均質化」が可能となり、そのような店舗運営は、店舗にコックがいらないという意味で「シェフレス・システム」と呼ばれることとなった。

- ④ 質の良い大衆レストランを全国展開できる為には、人件費を大幅に「コストダウン」する必要がある、その為には「接客サービスの標準化とシステム化」が必要である。人件費を大幅に下げる為には、接客係の数を店のピークタイムには多く、アイドルタイムには少なくという接客係の人数を増減することを行ない、増減する従業員をパート・アルバイトで構成し、最少の正社員で店舗運営を行なうシステムが考えだされた。客数に応じた最適な接客係数を機械的に算出するための公式が「接客生産性」という概念であり、1人の担当テーブル数が1時間に5.5を超えたら1人増やすというものであった。素人のパート・アルバイトを使いながら、どの接客係のサービスも標準化されている、という意味で「サービスの均質化」が可能になる為には、最良の接客行動（標準化されたベストな接客行為）を誰でも学習可能な教材である「接客マニュアル」が教育システムとして準備

される必要があった。

- ⑤ 独立系企業であるすかいらくは、全国に多店舗展開するための資金調達が困難であるにもかかわらず、全国展開を行なうシステムを考えだした。そのシステムは、遊休農地を所有している地主に、その土地に地主のお金で店舗を建設してもらい設備什器まで揃えてもらい、それを借り受け（リース）で多店舗展開するというもので、後に「すかいらく方式」と世間で言われるようになった。他人の資産をうまく利用し少ない資金で全国展開が可能になったのである。

（注 9）社会において普遍的通用性を持った人材へと自分を変化させ成長させて行く為に、「戦略的キャンパスライフ」のデザインができなければならない。私は次の資料で、学生諸君への「キャンパスライフ・ストラテジーの勧め」を述べたことがある。以下その部分を再録しておくこととした。

〔 1 〕 柳川高行、1995年、「資料 経営学入門 ―商品・管理・戦略―」
白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第 9 巻第 2 号、247～267ページ、特に261～265ページ。

4. 補論 キャンパスライフ・ストラテジーの勧め

―あふれる自由をどう生かすか―

これまで述べてきたことは、経営学とは、全ての現象を「物とサービスの生産と販売活動」として見ていく思考方法をとること、及び、物とサービスの生産と販売の主体である企業には、「管理的思考」と「戦略的思考」という2つの基本的な「認識と行動の型」が存在していることであった。

経営学部の卒業生の大部分は将来企業に就職し、そこで経営学の基本的思考方法を日々の仕事に生かしていくことになるだろう。だが経営学的思考方

法は仕事にしか使えないのだろうか？決してそんなことはない。

経営学的思考は私達の日常生活をマネジメントし、人生の戦略を立てることに役立つことにこそ、その重要な意義のひとつがある。経営学的思考は決して経営学部の学生のみに必要な思考ではない。本物の知識というものは、毎日のさりげない生活の中に生かされて初めて意味がある。

「標本調査論（sampling theory）」の基本的思考方法を、日本の主婦は鍋の中の味噌汁をぐるとかき回してから味見をするという毎日の行動の中で実践している。経営学部の学生も4年間のキャンパスライフを、最も効果的にかつ最も能率的に生きるために、経営学的思考方法を使えなければ、それは本物の知恵とは言えないであろう。

4-1 マンボウ型学生達ときっかけがない症候群

戦後大衆化した大学の多くが「レジャーランド」と言われるようになってから久しい。多摩大学の学長は、大学の中には高等教育を受ける資格のない学生と教える意欲も能力もない教授が「愚者の楽園」を形成しているケースが山程あると辛辣に述べている。確かに全く学習意欲を欠いた「単位乞食」のような学生がいることは事実である。だが問題は過半数を占める「普通の大学生達」のキャンパスライフではないだろうか。毎日何となく大学に来て講義に出て、サークル活動に参加し、友達とおしゃべりし、バイトに忙しい日々を送る。まるでキャンパスという海の中を向かうべき方向を見つげだせずにブカブカ漂い続けるマンボウのような学生の群れ。彼らは長期的目標を欠いた気の抜けたビールのような生活に満足しているのだろうか。研究室でクラスの学生やゼミ志望の学生と面接する度に彼ら、彼女らが異口同音に語る悩みがある。「自分のこれまでの大学生活は決まっていいいとは思わないし、満足していない。何とか変えたいと思う。先生、でもきっかけがないんですよ。」

4-2 きっかけをどう作り出すか

「きっかけがない症候群 (opportunity lacking syndrome)」と私が名付けている病にかかっている学生に対して私が通常行う対症療法 (短期的戦術) と基本的治療 (戦略) を次に紹介しておくこととしたい。

4-2-1 短期的戦術

—now - and - here - ism, a - bit - ism— 学生に私は今日帰ったらすぐ新聞を読むことかテレビのニュース番組を見ることを始めなさい。そして関心を持ったことを日記風書き留めることを 1 カ月続けなさい。「さあ変わるぞ」と決心して次の日から別人のようになることは無理な話である。髪の毛が伸びるように毎日ほんの少しずつ生活を新しくするクセをつけることを勧めている。テレビや新聞は一例であって生活を少し変化させるクセが身に着けばよいのである。

まず可能なことから少しずつ始めること、変革マインドにすることがここでのポイントなのである。企業のリストラクチャリングのように大きな生活構造の変化をめざすことは長期的に行なうべきであり、生活を少しずつ変えるクセを身に着けることから始めるほうが成功率は高いと思われる。

4-2-2 長期的戦略

—time - rich と spend time smart— 16年間という人生の約 1/4 の学校生活の中で大学生活は最も自由時間の多い時間であることを、及びそのような「時持ち (time rich)」な時期はかつての幼年時代と60才過ぎの定年後にしか存在しない極めて貴重な時間であるという事実をまず指摘しておきたい。大学生活 4 年間の総持ち時間 3 万 5,064 時間 (1,461日) のうち生活必要時間は (青少年白書の統計を用いると)、1 万 4,804 時間であり、従って大学生活の可処分時間は 2 万 260 時間である。青少年白書によれば大学生の 1 日の平均学習時間は 4 時間55分であるから 4 年間 1 日も欠かさず学習した場合、総計 7,183 時間に割かれる

こととなる。残り 1 万 3,077 時間、(年当たり 3,269 時間) が完全な自由時間である。この自由時間を貨幣価値に換算すると時給 900 円のアルバイトなら 1,176 万円になる。私はこの自由時間の半分は遊びとバイトに割いてもよいと考えている。

私自身 1 日 8 時間以上仕事をしない主義だし、疲れると小説、マンガを楽しみ、音楽を聴きパチンコ屋さんで玉を弾いている。よく学びよく遊べは今も変わらぬ格言である。さて教育心理学の教えるところによれば、ピアノの技能を始め、全ての専門的トレーニングは、初心者レベルに達するのに 500 時間、人前で弾ける(人前で専門家らしい話ができる)までに 1,500 時間、専門家として通用するのには 10,000 時間が目安だと言われている。年当たり 1,634 時間の自分投資用の時間のうち 500 時間は 1 つのことに集中して使うべきだ。言い換えれば、1 年間という限定された「ドメイン」を選択し、そこに時間とエネルギーという資源を集中すれば、4 年間で 4 つのドメインで初心者レベルに達することができるのだ。対象は英会話でも第二外国語でもコンピュータでも構わない。柳川の「経営学」の講義を聴いて猛烈に経営学を勉強したくなったら、年間 45 時間の講義時間の 10 倍以上を、我を忘れてしゃかりきになって努力してみるべきである。Spend time smart ! 時間は有効に使う。

4-3 クロスする学生生活を！

学生は卒業までに所定の単位を取得しなければならない。受講する科目の中には必要上止むを得ず取らざるを得ないものや、いわゆる「楽勝科目」だからという理由で自己の興味や関心事とは無関係に受けることもあるかもしれない。最小の努力で最大の成果をとという能率の論理によって必要単位を満たすというその行為は、一見合理的に見えるが、決して効果的な学習とは言えない。知的能力という資源が自己の内部に蓄積されることは決していないからである。今日の大衆化した大学、とりわけ文系の学部大学

生達は平均してよく遊んでいる。だが私はこう聞きたい、「君はなぜ遊ぶのか?」と。4年間遊びまくり、その結果はほとんど実力の身に着いていない自分が世の中に出てからそのツケを払うことを受け入れるという「ポリシーを掲げて」遊んでいる人には私は何も言うことはない。

しかしながら実力を着けることを怠りながら、仕事のできない言い訳や自分に対する社会的評価の低さを出身大学の非ブランドのせいにはしていない。確かに慶応や早稲田の学生は入学時の偏差値はかなり高い。

だが彼らの大部分も遊ぶのである。彼らの学力は入学時をピークに「右下がりの直線」を描く。君たちの入学時の学力は確かに低いかもしれないが、学力をキープすることに努めるならば学力は「水平の直線」を描き、一念発起して学習に力を入れれば学力は「右上がりの直線」を描くことが可能なのである。慶応や早稲田の学生の右下がりの直線と君達の右上がりの直線は大学時代のどこかの時点でクロスし卒業時点では逆転している高い可能性が存在している。「どうせ私は有名大学の出身者ではないから」という「便利な言い訳」を一生お守りのように唱えたい人には何も言うつもりはないけれども、世の中に出てから自分を正当に評価してもらい、妻や子からの尊敬され愛されて生きたいと希うならば、確固とした社会的アイデンティティーと職業的アイデンティティーを確保したいと希うならば4年間という歳月はただおもしろおかしく過ごすにはもったいない貴重な時間だということができる。能ある鷹は隠すツメを持っているが、私も含めて未だ能と呼べるものを持たない者は、必死になってツメを磨かなければならない。

学生時代に、読書し、音楽を聞き、映画を見て、舞台や美術を見て感動する体験を重ねることは極めて重要なことであるが、講義それ自体にも重要な効用がある。私の職業的必要性からも接することの多い心理学や社会学という学問を例にとれば、そこでは心理学や社会学という学問のこれまで蓄積してきた、社会や心理現象を説明するための有効な概念的枠組み、言わゆる専門的認識構図 (schema) を、分かりやすく言えば社会学的、

心理学的「物の見方や考え方」を教えてくれるし、これまでの認識成果を手際よく整理紹介してくれるはずである。独学でそれを学習しようとすればより多くの時間とエネルギーを必要とする。講義という学習スタイルは極めて能率的な学習方法なのである。高い(!)授業料も払っているのだ。さあ、知のフロンティアを探検に教室へ向かおう。

より進んだ学習の為に（その１）

経営学の研究方法（approach）とケース・スタディの関連について

連続して執筆が予定されている本研究では、個別企業の企業行動のケース・スタディが話されるが、そのような研究方法が経営学的研究の中でどのように位置付けられるべきかを簡潔に論じておくこととしよう。

１）研究方法（アプローチ）とは何か

研究方法とは、研究対象（企業の営利的商品生産活動）という「素材の分析方法」の違いであり、料理に例えれば同一の魚を、刺身、焼魚、フライ、中華風、フランス料理風等に料理するという「料理方法」の違いがアプローチの違いである。このような研究方法の理解の仕方は平田光弘教授（一橋大学イノベーション研究所）からご教示を得たものである。

２）理論的研究方法と実証的研究方法の違い

理論的研究方法（theoretical approach）とは、多数の同じような現象を記述し整理するための概念（専門用語）を一方で開発し、それによって多数の現象に共通に見られる規則性、法則性を発見しようとする研究方法である。

例えば、心理学で人間行動がなぜ生起するのかを一般的に説明する為に、モチベーション（動機付け）と、報酬（ある行動を促進する正の報酬と抑制する負の報酬）という概念が開発されている。経営学の中で日本的経営論と呼ばれている理論的研究方法では、日本企業に共通に見られる規則性（＝日本的経営）を、終身雇用、年功賃金、年功昇進、企業別組合、企業内教育による熟練の形成、社員の平等な処遇、稟議性、根まわし、成長志向、会社人間等々の諸概念によって統一的に説明する試みがなされている。

それに対し、実証的研究方法（empirical approach、positive approach）

とは、上述の理論的方法で開発された概念や研究者自らが用意した作業仮説を、「参照枠（frame of reference）あるいは「概念的枠組（conceptual framework）」として用いて、現実の具体的現象がなぜ生起しているのかを説明しようとする研究方法である。

例えば、日米の大学生の学習行動の著しい違い（勉強をしない日本の大学生と熱心に勉強するアメリカの大学生）は、モチベーションと正負の報酬を参照枠として用いて、日本では大学の成績は就職試験では学校名と比較してそれほど重視されないという意味で「学習への正の報酬」が欠如しており、落第・放校制度がきわめて緩い日本の大学では「学習しないことへの負の報酬」が欠如しているのに対し、アメリカでは正・負の報酬体系が存在しているが殊に、学習へと強く動機付けられている、という説明は実証的研究方法の好例である。

上述したような日米大学生の国際比較のようなマクロの「比較分析」（comparative analysis）に対して、個別企業の個性的企業行動を整理し分析し記述するのが「ケース・スタディー（事例研究）」と呼ばれる。事例研究は、個別企業（セブン・イレブン、週刊少年ジャンプ等）を対象とする場合と、個別企業の比較分析（ダイエーとイトーヨーカ堂、任天堂とセガ等）を対象として行なわれる場合がある。

さらにケース・スタディは、個別企業の個性的な企業構造と個性的な企業行動を整理し分析し叙述するという「記述的分析」を行なう一方で、記述的分析から、帰納的に新しい法則仮説を発見していく「仮説探索的（heuristic）」な分析」という 2 つの異質の研究成果を生みだしうる研究方法である。筆者によるセブン・イレブンのケーススタディによって、CVSの行動原理は「厚利確売」の原理であり、それを「新流通革命」と呼びうるとの主張は、仮説探索的研究の好例と言えるだろう。

筆者によるセブン・イレブンに関するheuristicな研究に関しては、次の論文を参照のこと。

〔18〕 柳川高行、1990年、「流通革命と新流通革命—スーパーマーケット

とコンビニエンスストアの本質―」、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第5巻第1号、27～46ページ。

〔19〕 柳川高行、1993年、「事例研究 コンビニエンスストアと新流通革命―セブン・イレブンの経営戦略を診る―」、『企業診断』、同友館、3月号、54～60ページ。

〔20〕 柳川高行、1997年、「経営戦略の理論と実証（その5）―ケース・メソッドによる経営戦略論入門（その2）：新製品開発戦略と戦略的相補的資産の内部化―」、白鷗大学ビジネス開発研究所、『白鷗ビジネスレビュー』、第6巻第1号、23～57ページ。

〔21〕 柳川高行、1998年、「情報小売業の実証的研究：動的ストア・ドメイン、情創労働者と仮説探索型組織学習―事例研究・セブンイレブン』、『高崎経済大学論集』、第40巻第3号、115～142ページ。

3) ケース・スタディー研究と理論的研究方法の関連について

個別企業の個性的企業構造と企業行動の記述的分析としてのケース・スタディーは、一見すると企業経験の具体的記述をすればよい簡単なことに見えて、主として理論的研究を行なっている人々から軽んじられることがある。事実私も、その理論的学説研究を高く評価している敬愛する先輩の経営学研究者から、ケース・スタディの研究報告を行なった研究会の席上にて、「ケース・スタディーは経営学ではない」と一刀両断された経験がある。秀れたケース・スタディーは最も適切な分析枠組みを用いて（それは現実を整序し分析するために研究者のかけるメガネのようなものであるが）行なわれる必要があり、その為には深く広い理論的研究（それは卓越した経営学説であることが多い）を必要な前提条件としている。従って秀れたケース・スタディーの研究者は、同時に秀れた理論研究者である必要があると言えよう。

日本の経営学界の不幸なことは、多くの経営学研究者が、卓越した欧米の「経営学説研究」こそが、そしてそのみが、経営学研究であるという

「パラダイム」に強く拘束されてきたことであろう。文献的研究（armchair research）と実証的研究（fieldwork research）の幸福な結婚が今最も必要であろう。

より進んだ学習の為に（その２）

知的好奇心、問題意識、観点、と研究の客観性について

経営学の研究を始め、大学の全ての学問は、ある研究対象（経営学は企業、心理学は人の心、社会学は人間社会を対象としている）について強烈に知りたいという欲求からスタートする。この強烈な知りたいという欲求は「知的好奇心（intellectual curiosity）」と呼ばれる。あらゆる学問的営みは、知的好奇心によって誕生する。知的好奇心によって知りたいと思われて選択された研究対象について、知りたいことは一体何なのか、知的好奇心の内容が意識的に明確化され言語化された時、それは「問題意識」、「問題関心」と呼ばれ、研究の「観点」、「研究視角」を決定することになる。研究者は、自己の主観的な知的好奇心に触発された主観的な問題意識と研究観点到導かれてある研究対象を、いくつかの可能な研究方法を単独あるいは組み合わせて研究を行なうのである。従って研究とは（また学問とは）極めて主観的な色彩が強い。分かり易く言えば、ある対象を選択してくるのが知的好奇心であり、選択した対象にどの方向から光を当てるのが、問題意識と研究観点だと言うことができる。

そのように主観的に構成された研究成果が客観性（複数の人々の間でその研究成果の説明が納得的に受容されている程度が高く、受容者が広汎に及んでいる状態）は何によって保証されるのだろうか。それは同一の研究観点到、研究方法によって第３者が同じ研究成果を得ることができるのかという意味で、「開かれた反証可能性」が存在していることと、研究成果の現象説明力の妥当性に対する「社会的承認」が存在していること、以上の２点が客観性の保証要因であると思われる。

従って客観性の高い研究成果とは、同業研究者集団からの反証に耐え、彼らに広汎に承認された *established hypothesis* だと言えると思われる。

より進んだ学習のために（その3）

経営学と金儲けの関連について

経営学の研究対象である企業の事業活動が「営利的商品生産活動」をその本質的特質とする以上、経営学が「金儲け論」であるという指摘は間違っているのではない。しかしながら企業の金儲けには、「志の高い品格ある金儲け」と、「志の低い賤しい金儲け」という明確に峻別されるべき2種類の金儲けがあることが注意されなければならない。

世の中の人々が待ち望んでいるような商品を研究開発し、社会的有用性の高い商品を生産販売して高い利益を得ること（例えば、ワープロを開発した東芝、電卓を安く提供してきたシャープやカシオ、広辞苑の岩波書店、私の好きな雑誌暮しの手帖を出している暮しの手帖社、私の好きな作家である城山三郎さんや宮部みゆきさん等々）は、志の高い品格ある（*noble*）金儲けだと言うことができる。

それに対し、消費者との情報の非対称性に付け込んで、暴利を貪ろうとする（例えば、薬害エイズ問題のミドリ十字社、牛のオーナー商法、倒産した宝石のココ山岡、たまごっちブームに乗じて抱き合わせ販売を強要していると報道されているB社等）行為は「志の低い賤しい（*greedy*）金儲け」だと言わなければならない。藻利重隆博士・一橋大学名誉教授は、このような賤しい金儲けをマックス・ウェーバーにならって「賤民資本主義」と呼んでいる。

経営学の中心的研究機能が、企業の持続的成長・その存続と維持とに資する「実践的応用科学（*E.Heinen*）」、「助言の科学（*F.Schönpflug*）」であるという価値判断を有している筆者の立場からは、その論理的帰結として、経営学とは志の高い品格ある金儲けを研究対象とするという基本的観点が当然生

じることとなる。

しかしながら現実に賤しい金儲けは、世間には掃いて捨てるほど生じている。賤しい金儲けの生じるメカニズムは、典型的には次のような賤しい商人の行動に見い出される。

商人はなぜ昔から賤しい職業だと思われてきたのか。江戸時代の身分制度が「士農工商」と一般に言われていたことから明らかなように、商人は大変卑しい職業と思われてきたことは洋の東西を問わない。その理由は、第1に商人が商品に何ら新しい価値を付与することなく、「再販売の為の購入」をしているに過ぎないという意味で「価値のクリエイター」ではないという考え方に由来している。しかしながら商人達は、生産された商品を欲しい人が住んでいる所まで運んでくれるという社会的役割（交換の場所的乖離の克服と言われる）と、消費者が消費する時期まで商品を貯蔵してくれるという社会的役割（交換の時間的乖離の克服と言われる）という大きな2つの社会的機能を果たしている。その意味で商人の活動は商品の「運送 (transportation)」と「貯蔵 (storage)」に必要欠くべからざる働きをしていて立派な価値のクリエイターである。社会的に必要不可欠な役割を果たし、正当であると社会的に承認できるreasonable な利益を得るとすればそれは、真実な賤しくない金儲けであると主張できよう。

そのような必要欠くべからざる社会的機能を果たす商人が、なぜ賤しいと思われ、社会的評価が低かったし今も低いのだろうか。その理由は大きく分けて2つある。第1に商人は「買い占め」、「売り惜しみ」をして（供給量を人為的に制限して）商品の値段を釣り上げて暴利をむさぼることをよく行なったことが歴史上頻発してきたからである。第2に商人は商品の仕入値をよく知り商品の鑑別眼を持っているが一般消費者はその情報を知らない。これを「情報の非対称性」が商人と消費者の間にあると言うが、商人はこの情報の非対称性に付け込み、消費者に極めて高い価格で販売し暴利を貪るという「機会主義的行動」を取りがちであることが広く社会的に観察されてきたし今も観察できることが、商人に対する社会的評価を低めてきたと思われる。

即ち、商人が買い占め、売り惜しみという「供給のコントロール」を通して商品の値段を不当に人為的にコントロールするか、「消費者の無知」に付け込んで暴利を貪るかの2つの方法で、賤しい金儲けは行なわれるのであり、その2つ種類の賤しい金儲けの方法は、経営学の研究対象である製造業、メーカーにおいても等しく行なわれうると言えよう。供給量をコントロールする方法で値段を実質的に釣り上げた典型的な例は、「たまごっち」が大ヒットしたB社である。B社は10数年前に「機動戦士ガンダム」が大ヒットした時にも人為的に品薄状態を作り出し、おもちゃ小売店に対し売れない自社製品を無理やり「抱き合わせ販売」をした前歴がある。消費者の無知に付け込んだ典型例は最近倒産した「ココ山岡」である。同社は日本に宝石鑑定士という資格も法的規制も無いことを利用し不当に高く評価したダイヤモンドを不当に高い価格で消費者に売り付けていた。消費者の無知に付け込んで巨利を貪っている業界に「消費者信用産業」を挙げることができる。同産業は年利29%という「高利」をあいまいにしたまま「無人契約機」で明日の自己破産者予備軍を作り出しながら、銀行の利益を超える経常利益を上げている。宮部みゆきの小説、『火車』を読むと、自己の欲望をコントロールできない個人の側の責任に加え、自己破産者を「作り出す」貸し手側（消費者金融会社）の責任は一層大きいことがよく分かる。だがそれ以上に賤しいのは、1997年3月末時点で消費者金融上場11社には4兆5781億円が貸し出されており、貸し出しているのは生損保が1兆4748億円、信託銀行9685億円、都市銀行2656億円で、いずれも前年より24.7%～37.4%増加している（朝日新聞、1997年8月20日）。上前をはねている生損保、信託銀行、都市銀行もまた賤しいと言わねばならない。

賤しい金儲けを行なうかどうかを究極的に決定するのは、経営者の「人間性」の問題、「人格」の問題と、賤しい金儲けを制裁する法制度と社会規制という「社会的制裁力」の問題に帰着すると思われる。人格は賤しい金儲けにブレーキをかける「内的規制」であり、法的制裁と道徳的制裁とは「外的規制」であるが、法的制裁は、それをかいくぐる術が無数に考え出されてき

ているばかりでなく、個人の犯罪に対する（特に経済的犯罪）罰則は極めて穏やかで甘い（最近の第一勧銀の総会屋への融資問題を想起されたい）から、実質的制裁力は小さいと言わねばならない。道徳的制裁力も、賤しい金儲けや人をだまして恬として恥じることのない社会規制からの意識的逸脱者の行動を拘束することは不可能であろう。残る人格も、大人社会の中で、公務員も会社人間も、政治家もそして教育現場の先生の中にも「正直」という資質をかなぐり捨てて平気で世渡り上手に生きている人達がいることを眼の当たりにして育った子供達に、「賤しくない生き方をしろ」と言うことが難しい状況の中で、その規制力の発揮は極めて困難になりつつある。正直の替りに、地位、肩書き、学歴、点数そして金が尊ばれる社会の中で、賤しくない、志の高い金儲けをしていくことは一層難しくなりつつあるのが現代日本の状況であろう。

だがそのような一般的風潮の流れに抗して、志の高い品格ある金儲けに英智を傾けている一群の企業がある。それは有名な大企業のみならず、近くの街の名もない食べ物屋の場合もある。目には見えないけれども、高い志をかかげて、「安くて美味しい」食べ物を提供している外食繁盛店はどこにでもある。消費者でもある我々がそのような企業に「好意（good will）」を与え、育て上げていく姿勢が今後より一層必要とされるであろう。賤しい人間や賤しい企業が大手を振ってまかり通っていくことのできない社会を可能にしていくような、法制度、経済制度の新しいデザインの必要性は極めて高いと言わなければならない。

より進んだ学習のために（その4）

志の高い金儲け（reasonable money making with high thinking）と賤しい金儲け（mean money making）と企業哲学、経営理念（business philosophy）の関連について

経営学の研究対象は主として「志の高い金儲け」としての「営利的商品生

産活動」であるというのが、私の首尾一貫した立場であるが、以下では「志の高い金儲け」と「賤しい金儲け」とを分ける基準が「社会的に妥当な経営理念」の存在であるということを簡単に記すこととしよう。

志の高い金儲けも賤しい金儲けも、「金儲け」という「企業目的」に関しては全く同一であるが、両者は、「金儲け」を「どんな事業を通して実現しようとしているのか」という「事業目的」の質の相違によって分けられるのである。金儲けの為に、「どんな事業を行なうのか」という事業の選択と、「その事業をどのように動かしていくのか」という事業内容の選択と事業遂行方法を規定し方向付けるものが、「経営理念」である。だまされる奴が悪い、儲けた奴が勝ちだという「経営理念」の下に事業が行なわれる場合もあるが、そのような経営理念は「社会的正当性 (social legitimacy)」を主張する為の「社会的承認 (social recognition)」を獲得することができない。社会的承認を獲得し、社会的正当性を主張できるという意味で「社会的に妥当な (socially reasonable)」経営理念に導かれた事業活動のみが「志の高い金儲け」なのである。ここで注意しておくべきことは経営学的知識の「中立性 (neutrality)」である。管理の諸理論や戦略論の諸概念は、志の高い金儲けにおける事業運営ばかりでなく、志の低い金儲けにおける事業運営にも同じように利用可能なのである。このことを典型的に示しているのが、「事業部制」という組織運営の理論を日本で最も早く導入したのが、松下電器であり、日本最大の広域暴力団Y組であったという歴史的事実である。

経営学的知識の中立性は、「技術の中立性」につながる特質である。技術それ自体は善でも悪でもないが、写真家秋山省太郎氏と故ダイアナ元英国王妃を追っかけ廻したパパラッチはともに「撮影技術」を持っている。化学知識と薬品処理技術がオウム真理教によって利用されると「地下鉄サリン事件」になる。このことは、社会的に妥当な金儲けは、卓越した「経営技術」と、「高い志」という「経営理念」とが車の両輪のように「相補的」に必要であり、「理念と技術の融合経営」が行なわれなければならないことを意味している。将棋界初の七冠王となった羽生善治氏が「将棋は技術である」と言い、

最近名人位を奪還した谷川浩司氏が「将棋は人間性がものをいう」と言う時、羽生氏は「高い将棋技術」が勝つためには必要であることを強調し、谷川氏は「高い将棋理念」が「見事な勝負」をするのには必要不可欠であることを強調しているのであり、将棋の世界でも技術と理念の高いレベルでの融合が不可欠なのであろう。

「企業は人なり」ということがよく言われるが、この時の人とは「高い経営能力」の持ち主であると同時に「高い経営理念」の持ち主のことであると思われる。高い理念が経営能力を活用し、企業を「社会的に妥当な成功」へと導いていくのだとすることができる。

より進んだ学習のために（その5）

ブランド商品の価値と、日本人の外国有名ブランド品好きについての一考察

ブランドとは、消費者に ① よく知られている（高い認知率）企業名・商品名であり、② 消費者の好意（good will）が与えられていて、③ その商品を所有していることが、一種のファッションとして、④ 仲間としての身分証明書であり、⑤ 他人に見せびらかしたりできるものであり、⑥ 他人にプレゼントしやすい商品である等の特質を有している。「たまごっち」は一種のファッションであり「叶匠寿庵」の和菓子は、誰に贈っても恥ずかしくない。今や「ルイ・ヴィトン」のようなバッグは女子学生の定番商品ですらある。宮沢りえの『サンタフェ』以降のヌード写真ブームの中、40歳過ぎの余り美しいとは言えない（これは個人的な美感の問題かもしれないが）昔有名だった「オバサンヌード」が週刊誌に随分載ったが、彼女達のハダカが金になったのは、彼女達がよく知られた名前を持っているという意味でブランド商品だったからである。

ブランドとして認知率が高まる為には、TV、雑誌、舞台等で多くのお金をかけて「露出」が積み重ねられる必要がある。例えば「資生堂」ブランドが顧客の好意と信頼を得たブランド化するまでに多年の広告宣伝費がかけら

れている。その意味で、ブランドとは企業が長期間かけて企業外部に蓄積していく「情報的経営資源」に他ならない。

シャネル、グッチ、ルイ・ヴィトン、フェラガモ、ブルガリ等のカタカナブランドが日本人、特に若い女性達の憧れの的である。証券アナリストの推計によれば、ハワイで買い物する日本人も含めてグッチの売上の 60%近くは日本人が購入しており、外国有名ブランドは多かれ少なかれ日本人消費者に大きく依存している。なぜ日本人がかくも外国有名ブランド好きなのか、次にいくつかの要因に分けて分析を試みよう。

分析は、ブランド品の ① 購入可能要因 (can factor)、② 購入欲求要因 (want factor) と、③ 購入必要要因 (must factor) の 3 次元分析と、ブランド購入理由が ④ 日本に固有の要因 (Japan specific factor) か、⑤ 全世界に共通の要因 (human universal factor) かという 2 次元分析とを組み合わせで行なう。

〔1〕 can factors、Japan specific factors

高価な外国有名ブランド品を購入可能な経済的余裕が日本人、特に若い OL、女子大生・女子高生にある。

①日本の賃金水準は世界一であり、日本人は全体的に金持ち (deep pocket) である。

②OLの可処分所得は年間 200万円あると言われている。彼女達は両親の援助 (家賃＋生活費) という生前贈与を受け 2 重の所得を得ている (double pocket OL)。

③優雅な生活を味わっている女子大生。女子大・短大への進学率は男子の大学進学率を近年上回り、女子を大学へ進学させている家族の年間所得は相対的に高くゆとりが大きい。多額の仕送りとアルバイト、そして男の子からのプレゼントで彼女達はブランド品を身につけることができるのである (parent patronized university girl student)。

④女子高生は、少子化社会の中で、相対的に多額のお小遣いとお年玉をもらっており、さらに彼女達を主力のアルバイトとして雇用するファスト

フードや外食店のアルバイト収入を得ることが可能となっている (side work dependent high school girl)。

〔2〕 want factors、human universal factors

高価な外国有名ブランド品を購入したいと思う理由で、全人類に共通な理由は、ブランド消費が経済学者T. ヴェブレンの言う「見栄消費 (conspicuous consumption)」だからである。

- ①高級有名ブランド品を購入するのは、私はこういう高価な商品が買える「社会的地位」があるということを他人に明示的に示したい欲求があるからである (social status demonstrating consumption)。
- ②他人に社会的地位を了解してもらう為には、その商品が高価であることが誰にもひと目で分かる価値の明示性と周知性とが必要である。その条件に最も適合的な商品がブランド商品である。
- ③他人に高級有名ブランド商品を媒介して、自己の高い社会的地位、とりわけ経済的地位を知ってもらいたいという欲求の根底には、人類共通の他人に認めて欲しいという「自尊欲求」、「社会的承認欲求」が存在している (social approval)。

〔3〕 must factors、Japan specific factors

OL、女子大生、女子高生も含めて多くの日本人が高級有名ブランド品を買わなくてはならないと要因が2つある。

- ①日本人は他人と異質であることを求める傾向よりもあるグループに所属していること、あるカテゴリー内部で同質化していることに安心感を覚える傾向が強い。それは「孤立化恐怖 (isolation phobia)」の心理であり、「逸脱の恐怖 (deviation phobia)」であり、よく言われる「横並び志向 (follow-suit-ism)」の心理である。高級ブランド品を購入しなければならないという心理は、ある階層に所属していることの ID カードを所有することである。そのブランド品の中のあるブランド品を選好することで、「小さな差異化」を行なっていると思われる。
- ②日本社会は、中元やお歳暮に代表されるような「贈答文化 (gift-giving

culture)」を、持った国である。そこには人間関係を品物を贈り合うことを介して将来とも円滑化していこうという基本思考が表れている。どういう品物を相手に贈るのかによって贈り手が贈られる側をどの程度「親しく感じており」、「重要視しているのか」が「数量化」して理解される傾向が強い国が日本なのであろう。そうすると贈答品は、価値が明示的かつ周知的であることが品質と並ぶ必要条件となろう。その意味において高級ブランド品を人々は好んで贈らざるをえないこととなる。

(付記) 本稿は、1997年度必修科目「経営学」で講義したものの一部をテープ起こししたものに、ごく僅かの加筆修正を加え、適切な章分けと見出し付けとを行ない、それに「注」と、「より進んだ学習のために」という文章を書き加えて成立したものである。テープ起こしに関しては、柳川ゼミナールの大石喬子君の協力を得た。記して深謝致します。

経営学の講義は、第 1 回目の「経営学とはどんな学問か」(1997年 4 月 15日 4 時限目)と、第 2 回目の「経営、戦略と製品ドメイン」(1997年 4 月 22日 4 時限目)の 2 回分しか今回は掲載できなかったが、今年度の講義は全てテープに録音されており、5 回分は既にテープ起こしが終了し、順次発表していく予定である。「はじめに」にも記したように、本稿は近い将来に出版したいと考えている。『新しい経営学入門』の為の素材を形成することを目標にして書かれている。「新しい」という意味は、

- ① 用いられる概念の新しさ
- ② 理論や概念の説明方法の新しさ
- ③ ケース分析という新しさ
- ④ 論述の配列と記述面での新しさ
- ⑤ 受講者の実体験や日常生活を重視しているという新しさ
- ⑥ 自学自習が本当にできるという新しさ

以上 6 つの新しさを意味している。従って、本稿に続く続稿全体は、「経営学教科書」における「イノベーション」を目指していると、はっきりと明言できることを筆者は自負している。

本研究ノートは、夏休みに約 2 週間ほどかけてまとめられた。夏休み中の 2 人の子供と一緒に出かけたり遊んだりすることが、常にも増して原稿執筆のエネルギーとなった。energy-charging function を果たしてくれた 2 人の子供、高弘と誠恵に心より感謝したい。仕事に打ち込むことを常に精神的にバック・アップしてくれる妻智恵子にも心から感謝していることを記すことをお許し願いたい。

1997年 9 月14日 成稿

1997年12月 3 日 補筆

1997年12月23日 補筆

(本学経営学部教授)